

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د / امير عبدالفتاح رمضان عبدالفتاح

قسم إدارة أعمال - الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية

أ.د/ محمد سويلم حامد

قسم إدارة الاعمال- كليات الخليج الأهلية - المملكة العربية السعودية

د/ شرف عثمان حسن

قسم إدارة الاعمال- كليات الخليج الأهلية - المملكة العربية السعودية

د / احمد امين هاشم ابراهيم

قسم إدارة أعمال -جامعة الملك سلمان الدولية

الملخص:

تؤكد الدراسة الحالية على أهمية السلوك الاخلاقي للقادة ومدى تأثيره على تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، كما أنها تبين قدرة المنظمة على تحسين إنتاجية العاملين من خلال أبعاد أخلاقيات القيادة (العدالة، توضيح الأدوار، التوجه نحو المرؤوسين، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، حث الآخرين على تجنب السلوك المشين)، الأمر الذي يلبي طموحات المنظمة وطموحات العاملين في نفس الوقت. ولتحقيق ذلك تم بناء مقياس البحث بالاعتماد على بعده أخلاقيات القيادة وتحسين الانتاجية عن طريق بناء استبانة (اداة البحث) اشتملت على (٣٠) عبارة مقسمة بالتساوي على أبعاد الاستبانة الستة، والذي استهدفت أولاً أدراك أهمية أخلاقيات القيادة والعوامل التي تؤثر عليها، وثانياً مدى تأثير أخلاقيات القيادة على تحسين الانتاجية لدى العاملين بمنظمات الأعمال المختلفة. اذ يقدم البحث استكشاف تصور العاملين بمنظمات الأعمال لمدى ممارسة القيادات الفعلية لأخلاقيات القيادة بأبعادها المختلفة، وإلى أي مدى ترتبط أبعاد أخلاقيات القيادة أو السلوكيات برفع كفاءة الإنتاجية لديهم، حيث يقدم البحث في فرضياته الرئيسية عدم وجود علاقتي تأثير وارتباط بين بعدي الدراسة

(أخلاقيات القيادة – تحسين الإنتاجية) وذلك لأجل الوصول الى اهداف الدراسة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات بأسلوب المعاينة، وتم نشر أداة جمع البيانات (الاستبانة) على مجتمع الدراسة من خلال مواقعهم على الإلكترونية باستخدام نظام Target geographic area، وبلغ عدد الاستجابات المقبولة والصالحة للتحليل الاحصائي (٤٥٦) استجابة، وهو ما يمثل عينة الدراسة الرئيسية، وذلك بخلاف عدد (٢٥) استجابة مثلت العينة الاستطلاعية، هذا وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها وفق برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V26 ، وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبارات Mann- Kolmogorov-Smirnov, Test, Whitney U, Kruskal-Wallis H).

خرجت الدراسة بعدة استنتاجات اهمها أن: (أ) أخلاقيات القيادة تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين، (ب) تلعب قيادة المنظمات دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى كوادرها الإدارية، وقدمت الدراسة عدة توصيات ومنها: تعزيز الصفات الاخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لقيادة المنظمات كونها تحكم علاقتهم بالآخرين وتحسن مستوى الانتاج الفردي والكلي في المنظمة.
الكلمات المفتاحية: اخلاقيات القيادة – تحسين الانتاجية - منظمات الأعمال.

The role of leadership ethics in improving employee productivity (Applied study)

Abstract:

This study emphasizes the importance of ethical behavior by leaders and its impact on improving employee productivity within an organization. It illustrates the organization's ability to

enhance employee productivity through various dimensions of leadership ethics (justice, role clarification, orientation towards subordinates, ethical guidance, integrity, and encouraging others to avoid disgraceful behavior), meeting both the organization's and employees' aspirations simultaneously.

To achieve this, a research scale was constructed based on the dimensions of leadership ethics and productivity improvement. A questionnaire (research tool) comprising (30) statements equally divided among the six dimensions was developed. The study first aimed to recognize the importance of leadership ethics and the factors influencing them, and second, to measure the impact of leadership ethics on improving productivity among employees in different business organizations. The research explores employees' perceptions of the extent to which actual leaders practice ethical leadership in its various dimensions and how these dimensions are related to enhancing productivity.

The main hypotheses of the research posit no causal relationship between the two study dimensions (leadership ethics and productivity improvement) to achieve the study's objectives. Utilizing a descriptive analytical methodology, data were collected using sampling methods. The data collection tool (Questionnaire) was distributed to the study population through their electronic sites using the Target Geographic Area system. A total of (456) valid responses were obtained for statistical analysis, representing the

main study sample, in addition to (25) responses that constituted the pilot sample. The collected data were analyzed using the SPSS.V26 statistical program, relying on statistical indicators such as the arithmetic mean, standard deviation, percentages, Pearson correlation coefficient, and tests like Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney U, and Kruskal-Wallis H.

The study concluded with several findings, the most important of which are: (a) leadership ethics positively affect employee productivity, and (b) organizational leadership plays a positive role in promoting ethical behaviors among their administrative staff. The study offered several recommendations, including enhancing ethical qualities such as justice, cooperation, firmness, and self-confidence among organizational leaders as these traits govern their relationships with others and improve individual and overall productivity within the organization.

Keywords: Leadership Ethics, Productivity Improvement, Business Organizations.

JEL Classification: M14, L2, D23, J24, C83, Z1

١- منهجية الدراسة:

١.١- المقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل مثمرة وملمة. إن قادة المنظمات الذين يتبنون القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيههم للفرق العاملة يساهمون بشكل كبير في تعزيز الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (بن ظفره، وعزام. ٢٠٢٣)، ويحاول هذا البحث فهم الأثر المحتمل للقيادة الأخلاقية على رفع كفاءة إنتاجية

العاملين في الدول العربية، حيث يُركّز على كيفية تبني مبادئ الأخلاق في بيئات العمل الثقافية العربية.

في عالم الأعمال العربي، تواجه المؤسسات تحديات فريدة تتعلق بالثقافة والتقاليد والموروث الاجتماعي، ومن خلال التركيز على القيادة الأخلاقية، يمكن للمنظمات تحقيق فوائد عديدة، بما في ذلك زيادة الالتزام وتعزيز الثقة بين الفرق العاملة، ويتساءل الباحثون عن كيفية تأثير هذه الأخلاقيات على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة في سياق الدول العربية. (Sultan, Hussien, & Sleman. 2017)

من خلال تحليل الأبحاث السابقة ودراسات الحالة، لذلك يسعى هذا البحث إلى توضيح كيفية تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية التي يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمات العربية، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتعزيز الأداء، وكذلك في حال غياب هذه الاخلاقيات فان ذلك سيؤدي الى انخفاض الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يؤثر على مستويات الأداء التنظيمي والذي سينعكس سلبا على الإنتاجية، ومن خلال هذا البحث يمكن ان نصل الى العوامل التي تؤثر على نجاح هذا التطبيق، بما في ذلك التحديات الثقافية والمؤسسية التي قد تواجهها المنظمات أثناء تنفيذها لتلك المبادئ.

باختصار، يعتبر تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بيئة العمل العربية ليس مجرد ضرورة أخلاقية، بل يُعدُّ استراتيجية فعّالة لتحقيق النمو والازدهار في المنظمات، مما يسهم في تحقيق أهداف الإنتاجية والتنمية المستدامة.

٢.١ - مشكلة البحث

اخلاقيات القيادة الإدارية تُعدُّ من أهم متطلبات البيئة التنظيمية، حيث تعزز ثقة العاملين بمنظمتهم، مما يدفعهم للإنجاز والتميز (Fullan. 2017)، تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الواقع الذي تعيشه منظمات القطاع العام والخاص بوطننا العربي، حيث تتنامى بعض الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها الإداريون، مثل: "غياب العدالة بين العاملين وغياب النزاهة"، مما ينعكس سلبًا على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

٣.١ - أسئلة البحث

السؤال الرئيس: هل هناك دور لأخلاقيات القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية العاملين؟

ومن هذا السؤال يمكن أن تتفرع الأسئلة التالية:

١. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ الإنصاف (العدالة)، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٢. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ توضيح الأدوار، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٣. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجه نحو المرؤوسين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٤. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجيه الأخلاقي، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٥. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ النزاهة، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٦. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ حث الآخرين على تجنب السلوك المشين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (قطاع الأعمال - طبيعة العمل - سنوات الخبرة).

٤.١ - أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في إدراك مدى تأثير أخلاقيات القيادة الإدارية على الإنتاجية في منظمات الأعمال بالوطن العربي ومستوى تطبيقها.

٥.١ - أهداف البحث

يهدف البحث إلى كشف اللثام عن:

أولا/ الهدف الرئيسي:

إدراك دور اخلاقيات القيادة الإدارية في تحسين الإنتاجية في منظمات الأعمال بالوطن العربي ومستوى تطبيقها من قبل القادة والمدراء وذلك من وجهة نظر العاملين بتلك المنظمات.

ثانيا/ الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ الإنصاف (العدالة) ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
2. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ توضيح الأدوار ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
3. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجه نحو المرؤوسين ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
4. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجيه الأخلاقي ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
5. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ النزاهة ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
6. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ حث الآخرين على تجنب السلوك المشين ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.
7. التعرف معنوية الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزي لمتغيرات (قطاع الأعمال – طبيعة العمل – سنوات الخبرة).
8. الخروج بتوصيات قد تساعد المنظمات في إعداد صف ثانٍ من القادة الأخلاقيين لرفع الكفاءة لدى العاملين وزيادة الإنتاجية.

٦.١- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولا/الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور مؤثر لأخلاقيات القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية العاملين في منظمات الأعمال بالوطن العربي.

ثانيا/ الفرضيات الفرعية:

١. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية لمبدأ الإنصاف (العدالة) في تحسين إنتاجية العاملين.
٢. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية توضيح الأدوار في تحسين إنتاجية العاملين.
٣. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية التوجه نحو المرؤوسين في تحسين إنتاجية العاملين.
٤. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية التوجيه الأخلاقي في تحسين إنتاجية العاملين.
٥. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية النزاهة في تحسين إنتاجية العاملين.
٦. لا يؤثر تطبيق القيادات الإدارية حث الآخرين على تجنب السلوك المشين في تحسين إنتاجية العاملين.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (قطاع الأعمال – طبيعة العمل – سنوات الخبرة).

٧.١- منهجية البحث:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات والبيانات كما تم تقصي وتحليل آراء العينة المستهدفة عن طريق استبيان شمل عدد (٤٥٦) مفردة من القطاعين العام والخاص في الوطن العربي.

٨.١- حدود الدراسة:

سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغير رئيسي وهو أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الصفات الشخصية للقادة، العلاقات الإنسانية، العدالة).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على منظمات العمل بالوطن العربي.
- الحدود الزمنية: تم تجميع بيانات الدراسة خلال شهر مايو ٢٠٢٤م.

٩.١ - تنظيم البحث:

يشتمل البحث على أربعة محاور وهي: المحور الأول مقدمة البحث (مشكلة البحث)، بينما تناول المحور الثاني الإطار النظري للبحث أما المحور الثالث فقد تناول الشواهد التطبيقية، والمحور الرابع والأخير فقد اشتمل على الخاتمة والتوصيات.

١٠.١ - الدراسات السابقة:

*دراسة عمر الزوي (٢٠٢٣): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية الموظف من منظور إسلامي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجموعة القيم الإسلامية - مثل الإتيان، والتحسين، والنجاح - يجب أن تشكل جزءاً أساسياً من ثقافة بيئة العمل. تُعزز هذه القيم كفاءة وإنتاجية العاملين من خلال توفير حالة من الرضا النفسي لهم، بالإضافة إلى ذلك للقيادة دور مهم في تحسين الإنتاجية حيث يمكنها رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم بشكل ملحوظ.

*دراسة الصويجي (٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، والتي تشمل توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي، من وجهة نظر العاملين في إدارة التوزيع بشركة الكهرباء في مدينة بنغازي. كما سعت الدراسة إلى تبيان أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. أظهرت النتائج أن المستوى العام للقيادة الأخلاقية كان متوسطاً، بينما كان المستوى العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية منخفضاً. كما بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن انخفاض ممارسة العاملين لهذه السلوكيات يعود إلى أسباب أخرى غير المتغير المستقل.

*دراسة (Amilin & others) (٢٠١٨) بحثت هذه الدراسة تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمحاسبين. أظهرت نتائج الدراسة أن أخلاقيات العمل الإسلامية تؤثر إيجابياً على بعدي العدالة التنظيمية، وهما العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، لكنها لم تؤثر على عدالة التوزيع.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

وعلاوة على ذلك، تبين أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى أخلاقيات العمل الإسلامية، لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

* دراسة الجعيثني (٢٠١٧): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كانت عالية جداً، بالإضافة إلى وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

* دراسة (2017) Al Halbusi & others: تناولت هذه الدراسة دور النزاهة التنظيمية في العلاقة مع سلوك القيادة الأخلاقية، وقدمت نموذجاً مقترحاً لفهم مفهوم العدالة في سياق القيادة الأخلاقية من خلال استخدام الدعم التنظيمي المتوقع والدعم المدرك من المشرفين. أظهرت نتائج الدراسة أن كل من الدعم التنظيمي المتوقع والدعم المدرك من المشرفين يعملان كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

* دراسة Golestanipour (٢٠١٦): بحثت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة، مع اعتبار الروحانية التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك في إحدى المنظمات الصناعية في إيران، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية لها تأثير مباشر على الروحانية التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة، علاوة على ذلك تبين أن هذه المتغيرات الأربعة لها تأثير غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة من خلال الروحانية التنظيمية.

* دراسة (٢٠١٥) Khuong & Dung كان الغرض من هذا البحث فحص آثار ثلاثة متغيرات مختلفة، وهي القيادة الأخلاقية، والعدالة التنظيمية، والمكافأة على

أساس أخلاقي، على ثقة الموظف ومشاركته في المجال الفني، بالتطبيق على ٣١٢ فنياً من شركات في فونج تاو سيتي، فينتام؛ أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية والمكافأة القائمة على الأخلاق لهما تأثير مباشر على مشاركة الموظف، بالإضافة إلى ذلك تبين أن هذه العوامل، إلى جانب العدالة التنظيمية، تؤثر بشكل غير مباشر على مشاركة الموظف من خلال تعزيز ثقة الموظف في قيادته؛ وأوضحت الدراسة أن أنظمة العقاب العادلة، وأخلاقيات المنظمة، ونظام المكافآت العادل، كلها عوامل يمكن أن تعزز مستوى الثقة وتحافظ على انخراط الموظفين في وظائفهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق، يتضح أن العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع. على سبيل المثال، بحثت دراسة Amilin وآخرون أثر أخلاقيات العمل على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة. أما دراسة Al Halbusi وآخرون فقد تناولت دور النزاهة التنظيمية في العلاقة مع سلوك القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية. كما بحثت دراسات أخرى دور القيادة الأخلاقية في تقليل السلوكيات السلبية في العمل، مثل دراسة الصويعي، وكشفت دراسة الجعثنى ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوكيات المواطنة. وبيّنت دراسة المطيري ودرادكة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما درس العتيبي علاقتها بالقيم التنظيمية، ووضح العبيدي علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي. وعليه، يتضح للباحثين الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الإيجابية والتقليل من السلوكيات السلبية في العمل؛ كما بينت الدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية تؤثر على عدة متغيرات تنظيمية، مما يؤكد أهميتها.

تنفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات، وقد استفاد الباحثان من ذلك في إعداد الإطار النظري وتطوير استمارة الاستبيان ومقارنة النتائج التي توصلت إليها مع نتائج الدراسات السابقة، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في العديد من المعلومات لكن تختلف هذه الدراسة عن

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة، حيث تناولت الموضوع بصورة اكثر توسعا فشمّل مجتمع الدراسة جميع العاملين في منظمات الاعمال بالوطن العربي، مما منحها خصوصية وتفرد حيث بحثت اثر الاخلاق القيادة على مجتمع واسع ومتباين بدرجة ملحوظة؛ وهذا مجال لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة.

٢- الإطار النظري:

مدخل: تُعدُّ القيادة الأخلاقية جزءًا أساسيًا من الثقافة التنظيمية في المؤسسة، حيث يتم تقييم تأثيرات الأفعال التي يقوم بها القادة على مختلف أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، مثل الموظفين والعملاء والموردين. تتميز المؤسسة الأخلاقية بقيم مثل الصدق، والعدل، والإنصاف في تعاملها مع الجميع، ومن أهم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة أخلاقية قوية هي تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، وتحسين صورة الشركة، وخلق بيئة إيجابية تشجع على الابتكار، واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة. (Knights,2016)

وتعتبر القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تعتبر ركيزة أساسية في تعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض وتتكون الأخلاق التنظيمية من ثلاث عناصر هي: الأخلاق الاجتماعية، والأخلاق المهنية، والأخلاق الشخصية. (العرايضة، ٢٠١٢).

١.٢- المفاهيم الأساسية

* مفهوم الإنتاجية:

- "الإنتاجية هي نسبة المخرجات (السلع أو الخدمات) إلى المدخلات المستخدمة في إنتاجها. وهي مقياس للكفاءة في استخدام الموارد لإنتاج المخرجات" Drucker, (1985).

- "تُعرف الإنتاجية بأنها القدرة على إنتاج أكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات، مع التركيز على تحسين العمليات والكفاءة التشغيلية" Schmidt & (Finnigan, 2003).

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- "الإنتاجية تشير إلى مقدار الإنتاج لكل وحدة من الوقت أو الموارد المستخدمة، وهي مؤشر رئيسي لأداء المؤسسات وتنافسيتها" (OECD, 2001). من هذه التعاريف المختلفة نستطيع ان نخرج بتعريف شامل: الإنتاجية هي مقياس للكفاءة الاقتصادية يُعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج. وهي تعكس القدرة على تحقيق أكبر كمية ممكنة من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع التركيز على تحسين العمليات والكفاءة التشغيلية لزيادة الأداء والتنافسية في المؤسسات.

* مفهوم القيادة الأخلاقية:

- "القيادة الأخلاقية هي ممارسة القادة لتوجيه وإلهام الآخرين من خلال السلوك الأخلاقي، مما يعزز النزاهة والشفافية والعدالة داخل المنظمة" (Brown & Treviño, 2006).

- "تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها العملية التي من خلالها يُظهر القادة السلوك الأخلاقي في ممارساتهم اليومية، مما يشجع الموظفين على التصرف بطرق تتوافق مع القيم الأخلاقية" (Yukl, 2010).

- "القيادة الأخلاقية هي القدرة على التوجيه والإلهام من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية العليا، مع التركيز على النزاهة، والاحترام، والمساواة" (Ciulla, 2004). من هذه التعاريف المختلفة نستطيع ان نخرج بتعريف شامل: القيادة الأخلاقية هي نهج قيادي يتميز بالالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب القيادة. يتضمن هذا النهج توجيه وإلهام الآخرين من خلال السلوك الأخلاقي، مما يعزز النزاهة، والشفافية، والعدالة، والاحترام داخل المنظمة. القادة الأخلاقيون يعملون كنماذج يحتذى بها، مما يشجع الموظفين على تبني سلوكيات تتوافق مع المعايير الأخلاقية العليا، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومتكاملة.

* مفهوم العدالة التنظيمية:

- "العدالة التنظيمية تشير إلى تصورات الأفراد حول مدى عدالة التوزيع، والإجراءات، والعلاقات الشخصية داخل المنظمة، وتأثير هذه التصورات على سلوكياتهم ومواقفهم". (Greenberg, 1987)

- "تُعرف العدالة التنظيمية بأنها مدى شعور الموظفين بالإنصاف في توزيع الموارد، والعدالة في الإجراءات المتبعة، والنزاهة في التعاملات الشخصية داخل بيئة العمل" (Colquitt, ,others. 2001).

- "العدالة التنظيمية هي الإدراك العام للموظفين بأن القرارات والإجراءات والمعاملة الشخصية داخل المنظمة تتم بطريقة عادلة، مما يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء والسلوك التنظيمي". (Cropanzano, others. 2001).

من هذه التعاريف المختلفة نستطيع ان نخرج بتعريف شامل: العدالة التنظيمية هي مفهوم يشير إلى شعور الأفراد داخل المنظمة بالإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمكافآت (العدالة التوزيعية)، والإجراءات المتبعة لاتخاذ القرارات (العدالة الإجرائية)، والمعاملة الشخصية من قبل الإدارة وزملاء العمل (العدالة التفاعلية). تؤثر هذه التصورات على سلوكيات الموظفين ومواقفهم، بما في ذلك الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

هي القيمة التي ينشأها العاملون من إدراكهم لنزاهة وموضوعية الإجراءات المتبعة في تقييمهم وإسناد الأعمال إليهم من قبل رؤسائهم في العمل بديوان المحاسبة.

٢.٢ - القيادة الأخلاقية:

١.٢.٢ - الصفات الشخصية:

تشمل الصفات الشخصية للقائد الأخلاقي مجموعة من الخصائص الفردية والقيم والمبادئ الأخلاقية التي تميز هذا القائد؛ تتضمن هذه الصفات التجربة الشخصية والفهم العميق للأخلاق، وهي عوامل تساهم في بناء الكاريزما القيادية التي تساعد القائد في التأثير الإيجابي على مرؤوسيه وزيادة ثقتهم به، ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

- تحري الصدق في التعاملات مع المرؤوسين.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- توافق الأقوال مع الأفعال، حيث إن المرؤوسين يتأثرون بما يرونه في سلوك القائد.
 - النزاهة والأمانة في التصرفات والسلوكيات.
 - الاعتراف بالأخطاء وتحمل المسؤولية عنها.
 - قبول النقد بصدق ورحب وعدم الانفعال بسهولة، والوفاء بالوعد.
 - الالتزام بأن يكون القائد قدوة حسنة في جميع مجالات الحياة وأن يكون حاضرًا في أذهان الآخرين كمثال يُحتذى به (راضي، وحسن. ٢٠١١).
- ### ٢.٢.٢- الصفات الإدارية:

- الصفات الإدارية تمثل مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي، والتي تساهم في تحقيق بيئة عمل فعالة وإيجابية. هذه الصفات تشمل:
- السعي لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها بكفاءة.
 - تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد.
 - اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، مع الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات.
 - توزيع المهام بناءً على قدرات ورغبات المرؤوسين، وتوفير التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.
 - العمل على تطوير مهارات المرؤوسين ورفع كفاءتهم المهنية.
 - مكافأة العاملين المجتهدين، ومحاسبة المقصرين بعد توضيح أوجه القصور.
 - اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين. (جلده. ٢٠٠٩)

٣.٢.٢- العلاقات الإنسانية:

- المدير الأخلاقي يحرص على بناء علاقات إنسانية قوية مع العاملين من خلال:
- تجنب المحاباة وبناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المرؤوسين.
 - احترام مشاعر المرؤوسين وتقدير احتياجاتهم الشخصية.
 - التعامل بتواضع واحترام، والإنصات بجدية لمشاكلهم.
 - مراعاة مشاعر العاملين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
 - مشاركة العاملين في مناسباتهم وكسب صداقاتهم. (أبو علبه. ٢٠١٥)

٤.٢.٢ - العمل بروح الفريق:

- المدير الأخلاقي يسعى إلى تعزيز روح الفريق والتعاون من خلال:
- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.
 - تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام.
 - تعزيز التعاون والانسجام بين العاملين، وتوفير بيئة مناسبة للتواصل الفعال.
 - تقدير آراء وأفكار العاملين، مما يعزز مهارة اتخاذ القرارات الجماعية.
 - نسب النجاحات التي تحقها الفرق إلى تعاونهم وجهودهم المشتركة.
 - أن يكون قدوة حسنة في السلوك والتعامل مع الآخرين. (الانصاري. ٢٠١٨)
- يؤكد الباحثون على أهمية أن يكون المدراء قدوة لمروسيهم من خلال تبني وممارسة السلوكيات التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية للمؤسسة. هذا السلوك لا يعزز فقط الثقافة الأخلاقية داخل المنظمة، ولكنه يرسل أيضًا رسالة واضحة إلى جميع الموظفين حول أهمية التصرفات الأخلاقية وضرورة الالتزام بها، وذلك وفقًا لدراسات (Singh & Twalo, 2015) فإن المدراء الذين يظهرون التزامًا قويًا بالأخلاقيات يساهمون في ترسيخ هذه القيم وتعزيزها بين أفراد الفريق، مما يخلق بيئة عمل تقدر النزاهة والشفافية.

٣.٢ - العدالة التنظيمية:

- أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيًا على كل من الموظفين والمؤسسة بطرق متعددة، منها:
- تعزيز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحسين الأداء، وهذا ينعكس إيجابًا على الفاعلية التنظيمية. (Ball, Trevino, & Sims, 1994)
 - تحقيق التكامل التنظيمي بين أعضاء المنظمة وضمان الاستقرار على المدى الطويل (James, 2010).

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- تحقيق مزايا تنظيمية من خلال تطوير ممارسات وقرارات تعزز العدالة التنظيمية، مما يزيد من قيمة رأس المال البشري ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (علي، بدون سنة).
- التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- إبراز القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج في العدالة داخل المنظمة (أبو جاسر، ٢٠١٠).
- تعزيز التزام الموظفين بأهداف المنظمة وزيادة مستوى مشاركتهم (Khuong & Dung, 2015).

١.٣.٢ - مبادئ العدالة التنظيمية:

- تستند العدالة التنظيمية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، منها:
- مبدأ المساواة: تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، بالإضافة إلى الواجبات الوظيفية بين جميع العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، والصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: اتخاذ القرارات والإجراءات بناءً على معلومات دقيقة وواضحة، مع إمكانية تصحيحها في حال وجود أخطاء.
- مبدأ الالتزام: المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: إشراك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها (مهني، ٢٠١٦).

٢.٣.٢ - أبعاد العدالة التنظيمية:

- توافق العديد من العلماء، بمن فيهم موورمان ونيهوف (Niehoff & Moorman, 1993) على أن مبادئ العدالة التنظيمية تشمل عدة أبعاد:

٣.٣.٢ - العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

تعبّر عن اعتراف الأفراد بالظلم في توزيع النتائج أو النتائج في البيئة التنظيمية، مثل مستوى الأجور والحوافز وفرص الترقية.

٤.٣.٢ - العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تعبّر عن اعتراف الموظفين بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، وتشير إلى مدى إحساسهم بالعدالة في هذه الإجراءات.

٥.٣.٢ - العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

تعبّر عن مدى إحساس الموظفين بالعدالة في المعاملة التي يتلقونها من الجهات الرسمية في المنظمة، ويشمل ذلك فهمهم لأسباب تطبيق القوانين والإجراءات.

٤.٢ - علاقة القيادة الأخلاقية بالعدالة التنظيمية:

يؤكد العديد من الإداريين على أن العدالة التنظيمية ناتجة عن القيادة الأخلاقية، حيث تتجسد قيم القائد في تحديد أبعاد العدالة والقيم الأخلاقية للمنظمة، وترجم هذه القيم إلى سلوكيات وتصرفات في الواقع العملي.

كما تشير الدراسات إلى أن العدالة التفاعلية هي نوع من أنواع العدالة التنظيمية الأكثر وضوحاً وإدراكاً، وتتأثر بصفات القائد مثل الصدق والرعاية والإنصاف والجدارة بالثقة؛ يعكس هذا السلوك الأخلاقي للقادة تصورات إيجابية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم في المنظمة.

بالتالي، يعتبر توفير مناخ أخلاقي داخل المنظمة عاملاً مؤشراً دقيقاً على جودة الحياة التنظيمية، حيث يؤثر على رضا وانتماء الموظفين والتزامهم بأهداف المنظمة. تتحمل القيادات الإدارية مسؤولية ضمان أن تكون جميع قراراتها وإجراءاتها عادلة، وأن تعكس قيم النزاهة والحيادية. (Al Halbusi & others, 2017).

٣- المنهجية والشواهد التطبيقية:

تمهيد: يتناول هذا الجزء وصفاً إجرائياً للدراسة الحالية في جزئها الميداني من حيث المنهج المتبع في الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع بياناتها، وإعدادها وطريقة التحقق من صدقها وثباتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينته، واستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة لاستخلاص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتفصيل ذلك كما يلي:

١.٣- تفصيل المنهجية المتبعة في البحث:

بما أن هدف البحث هو التعرف على أثر اخلاقيات القيادة على رفع كفاءة إنتاجية العاملين، فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة لأنه يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، (عبيدات، كايد. ٢٠١٤: ١٨٠). ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية على وصف وتحليل أثر اخلاقيات القيادة على رفع كفاءة إنتاجية العاملين.

وصف مجتمع وعينة الدراسة:

- وصف مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون في القطاعين العام (الحكومي) والخاص، في المملكة العربية السعودية، ونظراً لأن المجتمع بهذا الوصف سيكون مجتمعاً مفتوحاً، فإن الدراسة قد اعتمدت على عينة من العاملين بتلك القطاعات بمدينة حفر الباطن حيث قدر حجم عينة (٤٥٦) مفردة وهو يزيد عن الحد الأدنى لحجم العينات في المجتمعات الكبيرة وهو (٣٨٤) مفردة (حامد، وآخرون. ٢٠٢١: ١٨)، هذا وقد تم نشر الاستبانة إلكترونياً في الفترة (٢٠٢٤-٢-١٥) إلى (٢٠٢٤-٢-٢٩م).

- وصف عينة الدراسة:

فيما يلي وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (قطاع الأعمال، وطبيعة العمل وسنوات الخبرة):

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال:

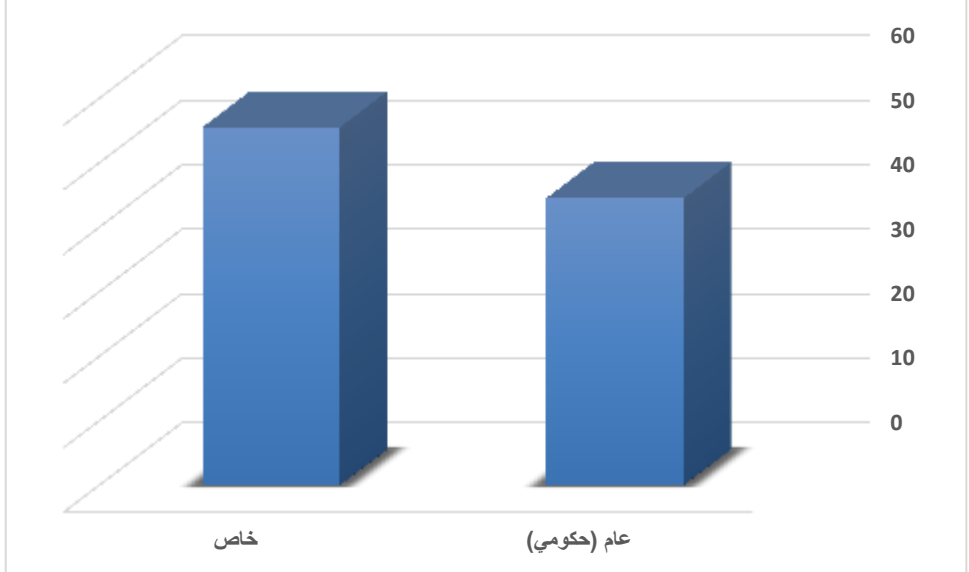
جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال

النسبة المئوية %	العدد #	قطاع الأعمال
٤٤.٥	٢٠٣	عام /حكومي
٥٥.٥	٢٥٣	خاص
١٠٠	٤٥٦	المجموع

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من مفردات العينة يعملون بالقطاع الخاص، حيث بلغ عددهم (٢٥٣) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٥٥.٥%) من إجمالي مفردات العينة، بينما بلغ عدد مفردات العينة الذين يعملون بالقطاع العام/الحكومي (٢٠٣) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٤٤.٥%) من إجمالي مفردات العينة.

والشكل البياني التالي يعرض النتائج السابقة:



شكل (١): النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

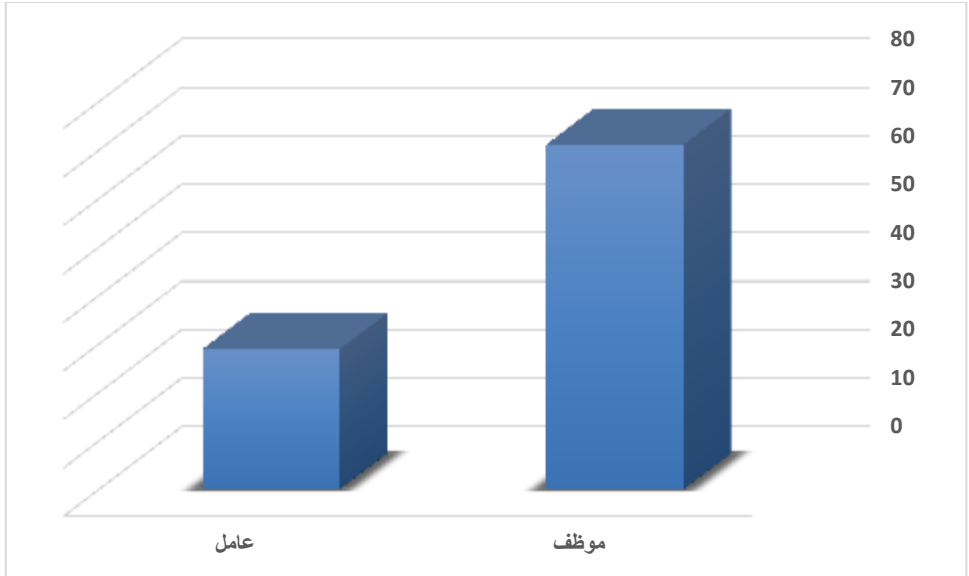
جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد #	طبيعة العمل
٧١.١	٣٢٤	موظف
٢٨.٩	١٣٢	عامل
١٠٠	٤٥٦	المجموع

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من مفردات العينة موظفون، حيث بلغ عددهم (٣٢٤) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٧١.١%) من إجمالي مفردات العينة، بينما بلغ عدد مفردات العينة من العاملين (٢٠٣) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٢٨.٩%) من إجمالي مفردات العينة.

والشكل البياني التالي يعرض النتائج السابقة:



دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة):

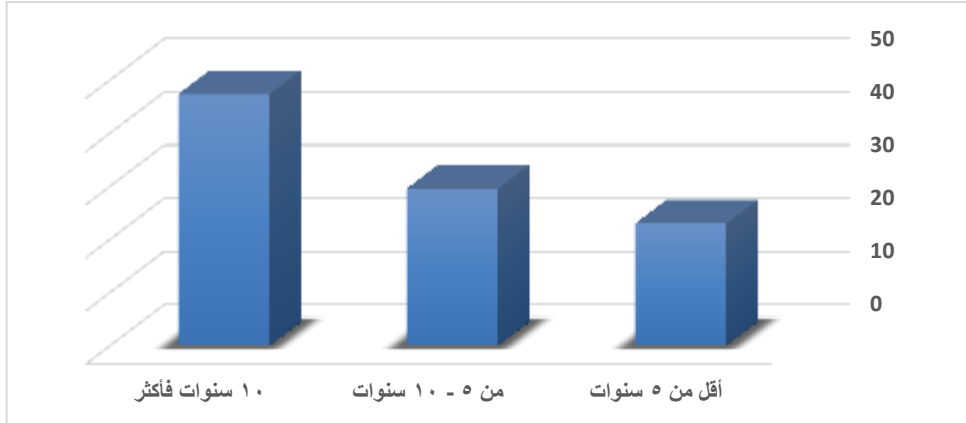
جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد #	سنوات الخبرة
٢٣.٠	١٠٥	أقل من ٥ سنوات
٢٩.٦	١٣٥	من ٥ - ١٠ سنوات
٤٧.٤	٢١٦	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠	٤٥٦	المجموع

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من مفردات العينة لديهم سنوات خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، حيث بلغ عددهم (٢١٦) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٤٧.٤%) من إجمالي مفردات العينة، كما تبين أن عدد مفردات العينة من ذوي الخبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) بلغ (٢٩.٦) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٢٩.٦%) من إجمالي مفردات العينة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم (١٠٥) مفردة بنسبة مئوية بلغت (٢٣.٠%) من إجمالي مفردات العينة.

والشكل البياني التالي يعرض النتائج السابقة:



شكل (٣): النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

أداة الدراسة

تم استخدام أداة الاستبانة للتعرف على دور أخلاقيات القيادة في رفع كفاءة إنتاجية العاملين، وذلك من خلال استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

وذلك لعدة اعتبارات منها:

- كون أفراد مجتمع الدراسة موزعين في دول متعددة، لذا تعد الاستبانة الإلكترونية هي الأداة الأفضل لجمع البيانات في مثل هذه الحالات وذلك لتوفير الوقت والجهد.
- ملائمة الاستبانة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

وبعد عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين في مجال الدراسة وإجراء جميع التعديلات اللازمة حسب توجيهاتهم، ظهرت الأداة في صورتها النهائية محتوية على ست محاور رئيسية.

وبعد ذلك تم تجهيز الاستبانة إلكترونياً ونشرها على شبكة الانترنت مستهدفة المواقع الإلكترونية لمجتمع الدراسة في الدول الافريقية عبر نظام: Target geographic area.

هذا وقد تم بناء الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الأساسية:

- قطاع العمل.
- طبيعة الوظيفة.
- سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

ويشتمل على محاور الدراسة الرئيسية وعددها ستة محاور، وتتكون في مجملها من (٣٠) عبارة:

- المحور الأول: الانصاف (العدالة)؛ والذي يشتمل على (٥) عبارات
- المحور الثاني: توضيح الأدوار؛ وهذا المحور يشتمل على (٥) عبارات.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- **المحور الثالث:** التوجه نحو المرؤوسين؛ ويشتمل على (٥) عبارات.
- **المحور الرابع:** التوجيه الأخلاقي؛ وهذا المحور يشتمل على (٥) عبارات.
- **المحور الخامس:** النزاهة؛ وهذا المحور يشتمل على (٥) عبارات.
- **المحور السادس:** حث الآخرين على تجنب السلوك المشين؛ وهذا المحور يشتمل على (٥) عبارات.

الجدير بالذكر أنه قد صيغت جميع العبارات في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على درجة عالية من الموافقة من مجتمع الدراسة على النص الذي ورد بالعبارة، والدرجة المنخفضة تدلُّ على درجة منخفضة من الموافقة من مجتمع الدراسة على النص الذي ورد بالعبارة، وذلك وفق تدرج ليكرت الخماسي (-Likert 5)، والذي يتضمن (٥) درجات وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الموافقة على المحور أو العبارة المقترحة نحو تقدير أهمية دور أخلاقيات القيادة في تحسين مستوى الإنتاجية لدى العاملين، وذلك بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة (١)، ثم قسمت الناتج على (٥) مستويات فكان ناتج القسمة (٠.٨٠) وهي طول الفئة، وعليه تم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

جدول (٤): مستويات الموافقة على المحور أو العبارة

مستوى الموافقة	فئات درجات الموافقة
منخفض جداً	١.٨٠ - ١.٠٠
منخفض	٢.٦٠ - ١.٨٠
متوسط	٣.٤٠ - ٢.٦٠
مرتفع	٤.٢٠ - ٣.٤٠
مرتفع جداً	٥.٠٠ - ٤.٢٠

الجدول من اعداد الباحثان

ضبط أداة الدراسة:

في هذا الجزء سوف يتم تقديم عدد من المؤشرات المهمة التي تؤكد على صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، الأمر الذي يجعل الباحثان مطمئنان إلى صلاحية أدواتهما المستخدمة في جمع بيانات البحث.

وفيما يلي استعراض نتائج تلك المؤشرات.

١- صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة)، هو أن تكون قادرة على قياس ما وضعت لقياسه (سمارة، وعبد السلام، ٢٠٠٨: ١٠٥). إن الصدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة في جمع البيانات، الأمر الذي يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه".

ولذلك فقد قام الباحثان بقياس صدق الاستبانة بطريقتين وذلك على النحو التالي:

أ- صدق المحتوى:

لاستخراج صدق المحتوى فقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٣٠) فقرة.

ب- الصدق الداخلي:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٢٥) من المستجيبين من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، والذي يشمل جميع الأفراد الذين يعملون في القطاع الحكومي والقطاع الخاص وذلك للتعرف على آرائهم في: " دور اخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين".

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، *Pearson Correlation Coefficient* في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، وكذلك بين درجة كل محور من المحاور الستة والدرجة الكلية للاستبانة ككل، ومن ثم فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS.V26*)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

• قياس الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة:

الجدول التالي يعرض نتائج قياس الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة الستة:

جدول (٥): نتائج قياس الصدق الداخلي لجميع محاور الاستبانة (ن = ٢٥)

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية
١	المحور الأول: الانصاف (العدالة)	*٠.٥٢٤	٠.٠٠٠	دالة
٢	المحور الثاني: توضيح الدوار	*٠.٧٨٢	٠.٠٠٠	دالة
٣	المحور الثالث: التوجه نحو المرؤوسين	*٠.٧٩٨	٠.٠٠٠	دالة
٤	المحور الرابع: التوجيه الأخلاقي	*٠.٨٣١	٠.٠٠٠	دالة
٥	المحور الخامس: النزاهة	*٠.٧٧٤	٠.٠٠٠	دالة
٦	المحور السادس: حث الآخرين على تجنب السلوك المشين	*٠.٤٨٣	٠.٠٠٠	دالة

*دالة عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة الستة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠.٤٨٣ - ٠.٨٣١)، وجميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$)، مما يؤكد على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

٢- ثبات أداة الدراسة (*Reliability*):

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس المجموعة في نفس الظروف (سمارة، وعبد السلام، ٢٠٠٨، ص ٨٣).

ولكي يتم التأكد من أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو تكرر تطبيقها مرات متتالية على نفس الأشخاص فقد تم حساب معامل الثبات للاستبانة عن طريق معامل ألفا- كرونباخ *Cronbach's- Alpha* مستخدماً في ذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS.V26*) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٦): قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستبانة ومحوورها الستة (ن = ٢٥)

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: الانصاف (العدالة)	٥	٠.٧٧
٢	المحور الثاني: وضوح الدور	٥	٠.٧١
٣	المحور الثالث: التوجه نحو المرؤوسين	٥	٠.٧٠
٤	المحور الرابع: التوجيه الأخلاقي	٥	٠.٦٩
٥	المحور الخامس: النزاهة	٥	٠.٧٠
٦	المحور السادس: حث الآخرين على تجنب السلوك المشين	٥	٠.٧٦
	المجموع الكلي	٣٠	٠.٧٩

الجدول من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لحساب الثبات تراوحت ما بين (٠.٦٩) و (٠.٧٧)، بينما بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠.٧٩)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لحساب ثبات أداة الدراسة.
٤. التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب الأهمية النسبية لمحاور وعبارات الاستبانة والتي تعبر عن دور أخلاقيات الإدارة في تحسين إنتاجية العاملين.
٥. اختبار (كولمجروف- سمرنوف) (*Kolmogorov-Smirnov test*)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
٦. الاختبار اللامعلمي (كروسكال واليس) (*Kruskal-Wallis H*) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ذات الأقسام المتعددة.
٧. الاختبار اللامعلمي (مان-وتني) (*Mann-Whitney U*) لاختبار الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ذات التقسيمين فقط.

٢.٣- الشواهد التطبيقية:

- تمهيد:** يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج المتصلة بالسؤال الرئيس وهو: هل هناك دور لأخلاقيات القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية المرؤوسين؟ ويتضمن كذلك الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة وهي:
١. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ الإنصاف (العدالة)، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
 ٢. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ توضيح الأدوار، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

٣. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجه نحو المرؤوسين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٤. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجيه الأخلاقي، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٥. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ النزاهة، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٦. ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ حث الآخرين على تجنب السلوك المشين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (قطاع الأعمال – طبيعة العمل – سنوات الخبرة).

كما يتضمن هذا الجزء مناقشة هذه النتائج وصولاً للنتائج النهائية للدراسة.

أولاً: عرض نتائج تحليل الاستبانة ككل.

للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة والذي يبحث عن دور أخلاقيات القيادة الإدارية في تحسين إنتاجية المرؤوسين، والتي يكون هدفها الأساسي تسليط الضوء على دور أخلاقيات القيادة ومدى تأثيرها المباشر وغير المباشر على تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، فقد تم حساب المقاييس الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لكل منها، ومعرفة درجة الموافقة المصاحبة لكل عبارة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وسيتم ذلك من خلال تحليل العبارات على مستوى الاستبانة ككل، ثم بعد ذلك يتم تحليل تلك العبارات على مستوى كل محور من محاور الاستبانة كل على حدة وذلك بهدف الإجابة عن الأسئلة الفرعية للدراسة.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

جدول (٧): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لجميع عبارات الاستبانة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يعدل في المعاملة بين جميع العاملين بالمنظمة	٤.٦٥	٠.٦٧٩	١	مرتفع جداً
٢	يحرص على ارساء المبادئ والقيم الاخلاقية داخل المنظمة	٤.٠٤	١.٢٢٣	٢٨	مرتفع
٣	يعدل في توزيع المكافآت بين المرؤوسين	٣.٨٧	١.٣٩٦	٣٠	مرتفع
٤	يعدل في الترقيات	٣.٩٨	١.١٩٥	٢٩	مرتفع
٥	ينصف في تقارير تقييم الاداء	٤.٠٨	١.١٠٢	٢٦	مرتفع
٦	يطبق مبدأ الشفافية في جميع التعاملات	٤.٥٥	٠.٧١٥	٢	مرتفع جداً
٧	يبين الواجبات والمسؤوليات للجميع داخل المنظمة	٤.٢٥	٠.٩٦٤	١٥	مرتفع جداً
٨	يوضح الاداء المنتظر من كل فرد في المنظمة	٤.٢٦	٠.٩٣١	١٣	مرتفع جداً
٩	يعلن الهدف من اداء أي مهمة قبل تنفيذها	٤.١٦	٠.٩٨٩	٢٣	مرتفع
١٠	يرتب اولويات العمل داخل المنظمة	٤.٠٧	١.٠٧١	٢٧	مرتفع
١١	يهتم بمشاعر المرؤوسين	٤.١٨	١.٠٥٢	٢١	مرتفع
١٢	يحترم المرؤوسين ويقدم الدعم الكامل لهم	٤.٢٧	٠.٩٨٩	١٢	مرتفع جداً
١٣	يلبي احتياجات المرؤوسين	٤.٢٨	٠.٩٦٢	١١	مرتفع جداً
١٤	يهتم بتطوير اداء المرؤوسين	٤.٢٦	٠.٩٧٦	١٤	مرتفع جداً
١٥	يهتم بالاتصالات في العمل مع المرؤوسين	٤.٣٠	٠.٩١٤	٨	مرتفع جداً
١٦	يوضح المعايير المرتبطة بالسلوك الاخلاقي	٤.١٨	٠.٩٨١	٢٠	مرتفع
١٧	يوضح لجميع العاملين بالمنظمة التزاماتهم	٤.١٣	١.٠٤٩	٢٥	مرتفع
١٨	يرشد العاملين بالمنظمة إلى حقوقهم	٤.١٩	١.٠٤٣	١٩	مرتفع
١٩	يبين للمرؤوسين الانتهاكات الموجبة للعقوبة قبل ارتكابها	٤.٢٠	١.٠٣٤	١٨	مرتفع جداً
٢٠	يوضح المهام التي تؤدي للتحفيز المادي والمعنوي	٤.٢٩	٠.٩٨٨	١٠	مرتفع جداً

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

٢١	يوفي بالعهود مع العاملين	٤.٢١	١.٠٤٧	١٧	مرتفع جداً
٢٢	تتسق الاقوال مع الافعال	٤.٣٠	٠.٩١٦	٩	مرتفع جداً
٢٣	يوفي بالتزاماته مع المرؤوسين	٤.٢٥	٠.٩٩٩	١٦	مرتفع جداً
٢٤	يتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين	٤.١٦	٠.٩٦٠	٢٢	مرتفع
٢٥	ينشر ثقافة النزاهة داخل المنظمة	٤.١٤	١.٠٢٥	٢٤	مرتفع
٢٦	يرفض الكذب على العملاء	٤.٥٤	٠.٦٩٤	٣	مرتفع جداً
٢٧	يحذر من الكذب على الزملاء في العمل	٤.٤٩	٠.٧٨٧	٤	مرتفع جداً
٢٨	يمنع الكذب على أي مسؤول حكومي او أي جهة عدلية	٤.٤٠	٠.٨٣٣	٦	مرتفع جداً
٢٩	يرفض الغش أو الخداع في أداء المهام	٤.٣٩	٠.٧٦٣	٧	مرتفع جداً
٣٠	يحذر العاملين من إعداد تقارير او بيانات غير دقيقة	٤.٤٢	٠.٨٢٧	٥	مرتفع جداً

الجدول من اعداد الباحثين

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن عبارة " يعدل في المعاملة بين جميع العاملين بالمنظمة " قد جاءت في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى درجات الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة المناظرة لتلك العبارة (٤.٦٥) بانحراف معياري قدره (٠.٦٧٩)، وكان مستوى الموافقة المناظر "مرتفع جداً". بينما حلت عبارة " يطبق مبدأ الشفافية في جميع التعاملات" بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات موافقة المعلمين (٤.٥٥) بانحراف معياري قدره (٠.٧١٥)، وكان مستوى موافقة أفراد العينة المناظر لهذه العبارة "مرتفع جداً" أيضاً. بينما جاءت عبارة " يعدل في الترقيات " بالمرتبة قبل الأخيرة وذلك بمستوى موافقة "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة المناظرة لتلك العبارة (٣.٩٨) بانحراف معياري قدره (١.١٩٥) وكان مستوى موافقة أفراد العينة المناظر لهذه العبارة "مرتفع"، وأخيراً احتلت عبارة " يعدل في توزيع المكافآت بين المرؤوسين " المرتبة الأخيرة حسب مستويات موافقة عينة الدراسة بمستوى موافقة "مرتفع"، حيث بلغ متوسط درجات الموافقة المناظرة لها (٣.٨٧) بانحراف معياري قدره (١.٣٩٦).

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

ثانياً: النتائج التفصيلية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

في هذا البند سيتم مناقشة وتحليل جميع العبارات التي تشملها الاستبانة وعددهم (٣٠) عبارة من خلال محاور الاستبانة الستة وهم: المحور الأول " الإنصاف (العدالة)" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، والمحور الثاني " وضوح الدور" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، والمحور الثالث " التوجه نحو المرؤوسين" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، والمحور الرابع " التوجيه الاخلاقي" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، والمحور الخامس " النزاهة" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، والمحور السادس " حث الآخرين على تجنب السلوك المشين" وهذا المحور يشمل (٥) عبارات، وذلك من حيث التكرارات والنسب المئوية لردود عينة الدراسة على كل عبارة من تلك العبارات. ومن الجدير بالذكر أن المناقشات التالية والنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في هذا البند سوف تجيب إجابة مباشرة عن أسئلة الدراسة الفرعية (الأول) و (الثاني) و (الثالث) و (الرابع) و (الخامس) و (السادس) و (السابع).

○ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ الإنصاف (العدالة)، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟ للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ الإنصاف (العدالة) لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول " الإنصاف (العدالة)"، والجدول رقم (٨) يعرض تلك النتائج.

جدول (٨): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور الأول " الإنصاف (العدالة)"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يعدل في المعاملة بين جميع العاملين بالمنظمة	٤.٦٥	٠.٦٧٩	١	مرتفع جداً

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

مرتفع	٣	١.٢٢٣	٤.٠٤	يحرص على ارساء المبادئ والقيم الاخلاقية داخل المنظمة	٢
مرتفع	٥	١.٣٩٦	٣.٨٧	يعدل في توزيع المكافآت بين المرؤوسين	٣
مرتفع	٤	١.١٩٥	٣.٩٨	يعدل في الترقيات	٤
مرتفع	٢	١.١٠٢	٤.٠٨	ينصف في تقارير تقييم الاداء	٥

الجدول من اعداد الباحثين

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (٨) الخاص بالمحور الأول " الانصاف (العدالة)"، تبين أن العبارة التي تنص على " يعدل في المعاملة بين جميع العاملين بالمنظمة" حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الأول وعدادهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٦٥) والانحراف المعياري (٠.٦٧٩). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معاملة القادة للعاملين بطريقة عادلة دون تمييز تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Al Halbusi & others. 2017) ودراسة (منصور. ٢٠١٥) واللتين أشارتا إلى أن المعاملة العادلة بين العاملين داخل منظمات الأعمال تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على " يعدل في توزيع المكافآت بين المرؤوسين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٣.٨٧) والانحراف المعياري (١.٣٩٦)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الطريقة العادلة في توزيع المكافآت له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Khuong ٢٠١٥)

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

(Dung &) التي أشارت إلى أن توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين العاملين داخل منظمات الأعمال تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

○ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ توضيح الأدوار، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟ للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ توضيح الأدوار لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني " توضيح الأدوار"، والجدول رقم (٩) يعرض تلك النتائج.

جدول (٩): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور الثاني " توضيح الأدوار"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يطبق مبدأ الشفافية في جميع التعاملات	٤.٥٥	٠.٧١٥	١	مرتفع جداً
٢	يبين الواجبات والمسؤوليات للجميع داخل المنظمة	٤.٢٥	٠.٩٦٤	٣	مرتفع جداً
٣	يوضح الاداء المنتظر من كل فرد في المنظمة	٤.٢٦	٠.٩٣١	٢	مرتفع جداً
٤	يعلن الهدف من اداء أي مهمة قبل تنفيذها	٤.١٦	٠.٩٨٩	٤	مرتفع
٥	يرتب اولويات العمل داخل المنظمة	٤.٠٧	١.٠٧١	٥	مرتفع

الجدول من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (٩) الخاص بالمحور الثاني " توضيح الأدوار"، تبين أن العبارة التي تنص على " يطبق مبدأ الشفافية في جميع التعاملات " حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الثاني وعددهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٥٥) والانحراف المعياري (٠.٧١٥). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق مبدأ الشفافية في التعاملات داخل المنظمة يرضي الجميع ويؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الرزاق. ٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن تطبيق مبدأ الشفافية في جميع التعاملات داخل منظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على " يرتب أولويات العمل داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٠٧) والانحراف المعياري (١.٠٧١)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ترتيب الأولويات داخل المنظمة له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (فكري. ٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن ترتيب الأولويات داخل منظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجه نحو المرؤوسين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟ للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ التوجه نحو المرؤوسين لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين"، والجدول رقم (١٠) يعرض تلك النتائج.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

جدول (١٠): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يهتم بمشاعر المرؤوسين	٤.١٨	١.٠٥٢	٥	مرتفع
٢	يحترم المرؤوسين ويقدم الدعم الكامل لهم	٤.٢٧	٠.٩٨٩	٣	مرتفع جداً
٣	يلبي احتياجات المرؤوسين	٤.٢٨	٠.٩٦٢	٢	مرتفع جداً
٤	يهتم بتطوير اداء المرؤوسين	٤.٢٦	٠.٩٧٦	٤	مرتفع جداً
٥	يهتم بالاتصالات في العمل مع المرؤوسين	٤.٣٠	٠.٩١٤	١	مرتفع جداً

الجدول من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (١٠) الخاص بالمحور الثالث "التوجه نحو المرؤوسين"، تبين أن العبارة التي تنص على "يهتم بالاتصالات في العمل مع المرؤوسين" حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الثالث وبعدهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٣٠) والانحراف المعياري (٠.٦١٤). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام بالاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد. ٢٠١٤). التي أشارت إلى أن الاهتمام بالاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل منظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على "يهتم بمشاعر الرؤوسين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.١٨) والانحراف المعياري (١.٠٥٢)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام بمشاعر العاملين داخل المنظمة له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (منصور. ٢٠١٥) التي أشارت إلى أن الاهتمام بمشاعر العاملين داخل منظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين، وتختلف هذه النتائج عن دراسة الصويعي (٢٠١٨) التي أشارت إلى الاهتمام بمشاعر العاملين ليس له تأثير مباشر على تحسين أداء العاملين ولذي من الممكن ان يعكس على إنتاجية العاملين.

○ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ التوجيه الأخلاقي، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟ للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ التوجيه الأخلاقي لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع " التوجيه الأخلاقي"، والجدول رقم (١١) يعرض تلك النتائج.

جدول (١١): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور

الرابع " التوجيه الأخلاقي "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يوضح المعايير المرتبطة بالسلوك الاخلاقي	٤.١٨	٠.٩٨١	٤	مرتفع
٢	يوضح لجميع العاملين بالمنظمة التزاماتهم	٤.١٣	١.٠٤٩	٥	مرتفع

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

مرتفع	٣	١.٠٤٣	٤.١٩	يرشد العاملين بالمنظمة إلى حقوقهم	٣
مرتفع جداً	٢	١.٠٣٤	٤.٢٠	يبين للمرؤسين الانتهاكات الموجبة للعقوبة قبل ارتكابها	٤
مرتفع جداً	١	٠.٩٨٨	٤.٢٩	يوضح المهام التي تؤدي للتحفيز المادي والمعنوي	٥

الجدول من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (١١) الخاص بالمحور الرابع " التوجيه الأخلاقي"، تبين أن العبارة التي تنص على " يوضح المهام التي تؤدي للتحفيز المادي والمعنوي" حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الرابع وعددهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٢٩) والانحراف المعياري (٠.٩٨٨). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توضيح المهام التي تؤدي للتحفيز المادي والمعنوي داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الرزاق، ٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن توضيح المهام التي تؤدي للتحفيز المادي والمعنوي داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على " يوضح لجميع العاملين بالمنظمة التزاماتهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.١٣) والانحراف المعياري (١.٠٤٩)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توضيح الالتزامات لجميع العاملين بالمنظمة له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (سامح، ٢٠٢٢)، التي أشارت إلى أن توضيح الالتزامات لجميع العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين، وتختلف هذه النتائج عن دراسة.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

○ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ النزاهة، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟

للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ النزاهة لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الخامس " النزاهة"، والجدول رقم (١٢) يعرض تلك النتائج.

جدول (١٢): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور

الخامس " النزاهة"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يوفي بالعهود مع العاملين	٤.٢١	١.٠٤٧	٣	مرتفع جداً
٢	تتسق الاقوال مع الافعال	٤.٣٠	٠.٩١٦	١	مرتفع جداً
٣	يوفي بالتزاماته مع المرؤوسين	٤.٢٥	٠.٩٩٩	٢	مرتفع جداً
٤	يتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين	٤.١٦	٠.٩٦٠	٤	مرتفع
٥	ينشر ثقافة النزاهة داخل المنظمة	٤.١٤	١.٠٢٥	٥	مرتفع

الجدول من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (١٢) الخاص بالمحور الخامس " النزاهة"، تبين أن العبارة التي تنص على " تتسق الاقوال مع الافعال" حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الخامس وبعدهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة

(٤.٣٠) والانحراف المعياري (٠.٩١٦). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتساق أقوال القيادة الإدارية مع أفعاله يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زرقون، عمارة، مارية. ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن اتساق أقوال القيادة الإدارية مع أفعاله يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين. وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على " ينشر ثقافة النزاهة داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.١٤) والانحراف المعياري (١.٠٢٥)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نشر ثقافة النزاهة داخل المنظمة له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (علي. ٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن نشر ثقافة النزاهة داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

○ النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

للإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على: ما هو مستوى تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ حث الآخرين على تجنب السلوك المشين، وما مدى تأثيره في تحسين إنتاجية العاملين؟

للتعرف على مستوى تطبيق مبدأ حث الآخرين على تجنب السلوك المشين لدى القيادة الإدارية ودوره في تحسين إنتاجية العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور السادس " حث الآخرين على تجنب السلوك المشين"، والجدول رقم (١٣) يعرض تلك النتائج.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

جدول (١٣): المقاييس الوصفية والترتيب ومستويات الموافقة لعبارات المحور السادس "حث الآخرين على تجنب السلوك المشين"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يرفض الكذب على العملاء	٤.٥٤	٠.٦٩٤	١	مرتفع جداً
٢	يحذر من الكذب على الزملاء في العمل	٤.٤٩	٠.٧٨٧	٢	مرتفع جداً
٣	يمنع الكذب على أي مسؤول حكومي أو أي جهة عدلية	٤.٤٠	٠.٨٣٣	٤	مرتفع جداً
٤	يرفض الغش أو الخداع في أداء المهام	٤.٣٩	٠.٧٦٣	٥	مرتفع جداً
٥	يحذر العاملين من إعداد تقارير أو بيانات غير دقيقة	٤.٤٢	٠.٨٢٧	٣	مرتفع جداً

الجدول من اعداد الباحثان

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (١٣) الخاص بالمحور السادس " حث الآخرين على تجنب السلوك المشين"، تبين أن العبارة التي تنص على " يرفض الكذب على العملاء" حلت في المرتبة الأولى على عبارات المحور الخامس وعددهم (٥) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٥٤) والانحراف المعياري (٠.٦٩٤). وكان مستوى موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اطمئنان العاملين إلى أن القيادة الإدارية ترفض الكذب على العملاء يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مصباح، مجيد. ٢٠١٩). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمنطقة قمينس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. مجلة كلية الآداب، (٤٥). التي أشارت إلى أن رفض القيادة الإدارية الكذب على العملاء يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

وفي المرتبة الأخيرة في هذا المحور جاءت العبارة التي تنص على " يرفض الغش أو الخداع في أداء المهام"، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجات موافقة عينة الدراسة عما ورد بتلك العبارة (٤.٣٩) والانحراف المعياري (٠.٧٦٣)، وكان مستوى موافقة عينة الدراسة على ما ورد بتلك العبارة (مرتفع جداً). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رفض القيادة الإدارية الغش أو الخداع في أداء المهام داخل المنظمة له تأثير مباشر على إنتاجية العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مطوع. ٢٠١٦)، التي أشارت إلى أن رفض القيادة الإدارية الغش أو الخداع في أداء المهام داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.

● وإجمالاً، يمكن ترتيب محاور الاستبانة الستة بحسب آراء عينة الدراسة عن دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين في الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤): ترتيب أبعاد استبانة دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين بحسب آراء عينة الدراسة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	المحور الأول: الانصاف (العدالة)	٤.١٣	٠.٩٠٩	٦	مرتفع جداً
٢	المحور الثاني: توضيح الأدوار	٤.٢٦	٠.٦٩٢	٢	مرتفع جداً
٣	المحور الثالث: التوجه نحو المرؤوسين	٤.٢٥	٠.٧٩٩	٣	مرتفع جداً
٤	المحور الرابع: التوجيه الأخلاقي	٤.٢٠	٠.٨٢٩	٥	مرتفع جداً
٥	المحور الخامس: النزاهة	٤.٢١	٠.٧٨٩	٤	مرتفع جداً
٦	المحور السادس: حث الآخرين على تجنب السلوك المشين	٤.٤٥	٠.٥٩١	١	مرتفع جداً
	المتوسط العام لجميع الأبعاد	٤.٢٥	٠.٤٨٩		مرتفع جداً

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن المحور السادس: "حث الآخرين على تجنب السلوك المشين" حل في المرتبة الأولى على مستوى جميع المحاور، وأتى في مقدمة المحاور التي يراها أفراد عينة الدراسة تعبر عن دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٩١) وبمستوى موافقة (مرتفع جداً)، مما يعني أن حث الآخرين على تجنب السلوك المشين تأتي على رأس الهرم في الأولويات التي تعبر عن دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين وذلك حسب آراء العينة.

وفي المرتبة الأخيرة جاء محور " الانصاف (العدالة)" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) بانحراف معياري قدره (٠.٩٠٩) وبمستوى موافقة (مرتفع جداً).

هذا وقد بلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد (٤.٢٥) بانحراف معياري قدره (٠.٤٨٩) بمستوى موافقة (مرتفع جداً)، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. ولعل ذلك يشير إلى القناعة الكبيرة التي يتمتع بها عينة الدراسة بدور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين بمنظمات الأعمال، كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة: (زرقون، عمارة، مارية. ٢٠٢٢) والتي اشارت إلى أن أخلاقيات القيادة بمحاورها المتعددة لها دور أساسي ومؤثر في تحسين إنتاجية العاملين بمنظمات الأعمال.

○ النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

للإجابة عن سؤال الدراسة السابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (قطاع الأعمال - طبيعة العمل - سنوات الخبرة).

اختبار الاعتدالية:

قبل الإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (قطاع الأعمال - طبيعة العمل - سنوات الخبرة)، لا بد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف) (Kolmogorov - Smirnov Test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٥): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

شايبورو		كولمجروف-سمرنوف			المحاور	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية		إحصائية الاختبار
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٧٨٤	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٢٨٠	المحور الأول: الانصاف (العدالة)
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٨٣٠	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٢٠٦	المحور الثاني: توضيح الادوار
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٧٩٥	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٢٣١	المحور الثالث: التوجه نحو المرؤوسين
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٢١٦	المحور الرابع: التوجيه الاخلاقي
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٨١٤	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.١٨٣	المحور الخامس: النزاهة
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٧٥١	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.١٩٥	المحور السادس: حث الاخرين على تجنب السلوك المشين
٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.٩٤٢	٠.٠٠٠	٤٥٦	٠.١٢٦	الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة

الجدول من اعداد الباحثان

الجدول السابق رقم (١٥) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث أن قيم مستوى المعنوية جميعها أقل من (٠,٠٥) أي أن (Sig. < 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك للإجابة عن هذا السؤال سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي "مان - ويتني" (Mann -Whitney U Test) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص)، وطبيعة العمل (موظف - عامل)، بينما سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي "كروسكال واليس" (Kruskal- Wallis H) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتم ذلك على النحو التالي:

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

أ- متغير قطاع الأعمال:

في سبيل التحقق من دلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص)، فقد تم استخدام الاختبار اللامعلمي "مان - ويتني" (Mann -Whitney U Test). والجدول رقم (١٦) يعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

جدول (١٦): نتائج اختبار "مان - ويتني" (Mann -Whitney U Test) لدلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص)

أبعاد الاستبانة	قطاع الأعمال	العدد #	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U Test"	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الاتصاف (العدالة)	عام / حكومي	٢٠٣	٢٣٣.٩٨	٤٧٤٩٨.٠٠	٢٤٥٦٧.٠٠٠	٠.٤٢٢	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٢٤.١٠	٥٦٦٩٨.٠٠			
المحور الثاني: توضيح الادوار	عام / حكومي	٢٠٣	٢١٧.٣٠	٤٤١١٢.٥٠	٢٣٤٠٦.٥٠٠	٠.١٠١	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٣٧.٤٨	٦٠٠٦٣.٥٠			
المحور الثالث: التوجه نحو المرووسين	عام / حكومي	٢٠٣	٢٢٠.١٧	٤٤٦٩٥.٠٠	٢٣٩٨٩.٠٠٠	٠.٢٢٢	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٣٥.١٨	٥٩٥٠١.٠٠			
المحور الرابع: التوجيه الاخلاقي	عام / حكومي	٢٠٣	٢٢٥.١٩	٤٥٧١٣.٥٠	٢٥٠٠٧.٥٠٠	٠.٦٢٨	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٣١.١٦	٥٨٤٨٢.٥٠			
المحور الخامس: النزاهة	عام / حكومي	٢٠٣	٢١٨.٧٥	٤٤٤٠٥.٥٠	٢٣٦٩٩.٥٠٠	٠.١٥٤	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٣٦.٣٣	٥٩٧٩٠.٥٠			
المحور السادس: حث الآخرين على تجنب السلوك المشين	عام / حكومي	٢٠٣	٢٣٣.٤٨	٤٧٣٩٧.٠٠	٢٤٦٦٨.٠٠٠	٠.٤٦٣	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٢٤.٥٠	٥٦٧٩٩.٠٠			
الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة	عام / حكومي	٢٠٣	٢١٩.٠٣	٤٤٤٦٤.٠٠	٢٣٧٥٨.٠٠٠	٠.١٦٩	غير دالة
	خاص	٢٥٣	٢٣٦.٠٩	٥٩٧٣٢.٠٠			

جميع القيم غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (١٦) تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور الانصاف (العدالة)، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢٣٣.٩٨)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٢٤.١٠)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور توضيح الأدوار، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢١٧.٣٠)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣٧.٤٨)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور التوجه نحو المرؤوسين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢٢٠.١٧)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣٥.١٨)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور التوجيه الاخلاقي، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢٢٥.١٩)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣١.١٦)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور النزاهة، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢١٨.٧٥)، وبلغ متوسط الرتب

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣٦.٣٣)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص محور حث الاخرين على تجنب السلوك المشين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢٣٣.٤٨)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٢٤.٥٠)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير قطاع الأعمال (عام/حكومي - خاص) فيما يخص جميع محاور الاستبانة ككل، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢١٩.٠٣)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣٦.٠٩)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص لجميع محاور الاستبانة.
- وهذه النتيجة مما تميزت به الدراسة الحالية حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعا للقطاع الذي ينتمي إليه العامل (عام/حكومي - خاص).

ب- متغير طبيعة العمل:

في سبيل التحقق من دلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (موظف - عامل)، فقد تم استخدام الاختبار اللامعلمي "مان - ويتي" (Mann - Whitney U Test). والجدول رقم (١٧) يعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

جدول (١٧): نتائج اختبار "مان - ويتني" (Mann -Whitney U Test) لدلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (موظف – عامل)

أبعاد الاستبانة	طبيعة العمل	العدد #	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U Test"	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الانصاف (العدالة)	موظف	٣٢٤	٢٢٩.٢١	٧٤٢٦٣.٠٠	٢١١٥٥.٠٠٠	٠.٨٥٦	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٢٦.٧٧	٢٩٩٣٣.٠٠			
المحور الثاني: توضيح الادوار	موظف	٣٢٤	٢٢٥.٧٣	٧٣١٣٦.٠٠	٢٠٤٨٦.٠٠٠	٠.٤٧٨	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٣٥.٣٠	٣١٠٦٠.٠٠			
المحور الثالث: التوجه نحو المرووسين	موظف	٣٢٤	٢٢٥.١٩	٧٢٩٦٠.٥٠	٢٠٣١٠.٥٠٠	٠.٣٩٦	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٣٦.٦٣	٣١٢٣٥.٥٠			
المحور الرابع: التوجيه الاخلاقي	موظف	٣٢٤	٢٢٤.٦٠	٧٢٧٦٩.٥٠	٢٠١١٩.٥٠٠	٠.٣١٨	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٣٨.٠٨	٣١٤٢٦.٥٠			
المحور الخامس: النزاهة	موظف	٣٢٤	٢٢٢.٩٨	٧٢٢٤٤.٥٠	١٩٥٩٤.٥٠٠	٠.١٥٨	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٤٢.٠٦	٣١٩٥١.٥٠			
المحور السادس: حث الاخرين على تجنب السلوك المشين	موظف	٣٢٤	٢٣١.٧٩	٧٥٠٩٩.٥٠	٢٠٣١٨.٥٠٠	٠.٣٩٧	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٢٠.٤٣	٢٩٠٩٦.٥٠			
الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة	موظف	٣٢٤	٢٢٤.٤٩	٧٢٧٣٥.٥٠	٢٠٠٨٥.٥٠٠	٠.٣٠٩	غير دالة
	عامل	١٣٢	٢٣٨.٣٤	٣١٤٦٠.٥٠			

جميع القيم غير دالة عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول رقم (١٧) تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف – عامل) فيما يخص محور الانصاف (العدالة)، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٢٩.٢١)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٢٦.٧٧)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف – عامل) فيما يخص محور توضيح الأدوار، حيث بلغ متوسط

الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٢٥.٧٣)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٣٥.٣٠)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف - عامل) فيما يخص محور التوجه نحو المرؤوسين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٢٥.١٩)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٣٦.٦٣)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف - عامل) فيما يخص محور التوجيه الأخلاقي، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٢٤.٦٠)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٣٨.٠٨)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف - عامل) فيما يخص محور النزاهة، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٢٢.٩٨)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٤٢.٠٦)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف - عامل) فيما يخص محور حث الآخرين على تجنب السلوك المشين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة من الموظفين (٢٣١.٧٩)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من العاملين (٢٢٠.٤٣)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (موظف - عامل) فيما يخص جميع محاور الاستبانة ككل، حيث بلغ متوسط

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

الرتب لردود العينة من القطاع العام/الحكومي (٢٢٤.٤٩)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة من القطاع الخاص (٢٣٨.٣٤)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة من الموظفين والعاملين لجميع محاور الاستبانة.

- وهذه النتيجة مما تميزت به الدراسة الحالية حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (موظف – عامل).

ت- متغير سنوات الخبرة:

في سبيل التحقق من دلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات – من ٥ إلى ١٠ سنوات – ١٠ سنوات فأكثر)، قام الباحثان باستخدام الاختبار اللامعلمي "كروسكال واليس" (Kruskal-Wallis H) (الجدول رقم (١٨) يعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

جدول (١٨): نتائج اختبار كروسكال واليس" (Kruskal-Wallis H) لدلالة الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد #	متوسط الرتب	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الاتصاف (العدالة)	أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢١٣.٨٢	١.٧٢٤	٢	٠.٤٢٢	غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٣٥	٢٣٢.٦٤				
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٦	٢٣٣.٠٤				
المحور الثاني: توضيح الادوار	أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢٢٧.٨٨	١.٤٦٨	٢	٠.٤٨٠	غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٣٥	٢٣٩.٣٥				
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٦	٢٢٢.٠٢				
المحور الثالث: التوجه نحو المرؤوسين	أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢٣٠.١٤	٠.١٣٨	٢	٠.٩٣٣	غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٣٥	٢٣١.٠١				
	١٠ سنوات فأكثر	٢١٦	٢٢٦.١٣				

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

غير دالة	٠.٤٨٦	٢	١.٤٤٢	٢٢٥.٦٢	١٠٥	أقل من ٥ سنوات	المحور الرابع: التوجيه الاخلاقي
				٢٣٩.٧١	١٣٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
				٢٢٢.٨٩	٢١٦	١٠ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.١٠٧	٢	٤.٤٧٦	٢١٣.٤٨	١٠٥	أقل من ٥ سنوات	المحور الخامس: النزاهة
				٢٤٧.٤٤	١٣٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
				٢٢٣.٩٦	٢١٦	١٠ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٠٥٧	٢	٥.٧٣١	٢٠٢.٥٢	١٠٥	أقل من ٥ سنوات	المحور السادس: حث الآخرين على تجنب السلوك المشين
				٢٤٠.٩٠	١٣٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
				٢٣٣.٣٨	٢١٦	١٠ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٢١٥	٢	٣.٠٧٠	٢١٥.٨٦	١٠٥	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة
				٢٤٤.٢٦	١٣٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
				٢٢٤.٨٠	٢١٦	١٠ سنوات فأكثر	

جميع القيم غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

في ضوء النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (١٨) تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص محور الانصاف (العدالة)، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢١٣.٨٢)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٣٢.٦٤)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٣٣.٠٤)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)

فيما يخص محور توضيح الأدوار، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢٢٧.٨٨)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٣٩.٣٥)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٢٢.٠٢)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص محور التوجه نحو المرؤوسين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢٣٠.١٤)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٣١.٠١)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٢٦.١٣)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص محور التوجيه الأخلاقي، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢٢٥.٦٢)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٣٩.٧١)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٢٢.٨٩)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص محور النزاهة، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢١٣.٤٨)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٤٧.٤٤)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

سنوات فأكثر (٢٢٣.٩٦)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور..

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص محور حث الآخرين على تجنب السلوك المشين، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢٠٢.٥٢)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٤٠.٩٠)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٣٣.٣٨)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص هذا المحور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فيما يخص جميع محاور الاستبانة، حيث بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم أقل من ٥ سنوات (٢١٥.٨٦)، وبلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٢٤٤.٢٦)، بينما بلغ متوسط الرتب لردود العينة لمن خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر (٢٤٤.٨٠)، مما يدل على تقارب وجهة نظر العينة لجميع فئات سنوات الخبرة بخصوص جميع محاور الاستبانة.

- وهذه النتيجة مما تميزت به الدراسة الحالية حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).

الخاتمة والتوصيات:

تناول البحث فرضية أن لأخلاقيات القيادة دور تحسين إنتاجية العاملين بمنظمات الأعمال، وقد اتبع البحث المنهج البحث التحليلي باستخدام استبانة لعدد (٤٥٦) مفردة من منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص بالدول العربية، وقد توصل البحث للنتائج التالية:

النتائج:

١. أخلاقيات القيادة تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين.
٢. تلعب قيادة المنظمات دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى كوادرها الإدارية.
٣. ممارسة القيادة الادارية لمبدأ الانصاف (العدالة) يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة.
٤. توضيح القيادة الإدارية الأدوار للعاملين يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة.
٥. توجه القيادة الادارية نحو المرؤوسين يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة.
٦. التوجيه الأخلاقي من القيادة الإدارية للعاملين يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة.
٧. تطبيق القيادة الإدارية لمبدأ النزاهة في المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين.
٨. حث القيادة الإدارية العاملين على تجنب السلوك المشين يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين بالمنظمة.
٩. ليست هناك أي فروق معنوية بين استجابات أفراد العينة من الموظفين والعاملين في القطاع العام/الحكومي والقطاع الخاص بمختلف سنوات خبرتهم على أن هناك دور أساسي وفعال ومؤثر لأخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجيتهم داخل المنظمات الأعمال.

التوصيات:

١. يجب تعزيز الصفات الاخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لقيادة المنظمات كونها تحكم علاقتهم بالآخرين وتحسن مستوى الانتاج الفردي والكلي في المنظمة.
٢. ضرورة ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ واخلاقيات القيادة بجميع معاييرها.
٣. ضرورة وضع ضوابط واضحة وسياسات وأسس لتجنب الكذب والغش والخداع والسلوك المشين داخل منظمات الأعمال.
٤. اجراء مزيد من البحوث والدراسات على نفس المتغيرات، ولكن في بيئات عمل مختلفة.
٥. اجراء مزيد من البحوث والدراسات على متغيرات مختلفة، داخل منظمات الأعمال قد يكون لها تأثير مباشر على إنتاجية العاملين.

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

المراجع أولاً: العربية

- أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (٢٠١٠). " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- أبو علبه، نور محمد احمد. (٢٠١٥). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر (فلسطين: غزة). كلية التربية.
- Asp home. <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/edu/>
- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. (٢٠١٨)، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقرارات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الجعنتي، ختام قاسم مصطفى (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
- جلده، سامر. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط ١، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحاج زرقون، تقوى بن عمارة، مارية. (١٣ يونيو-٢٠٢٢). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع الصحي في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف – ورقلة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- حامد، محمد؛ وآخرون، (٢٠٢١:١٨). الدليل الشامل في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام (SPSS). ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الزويبي، عمر. (٢٠٢٣/٧)، "أثر الثقافة التنظيمية والقيادة المؤسسية على إنتاجية الموظف من منظور إسلامي" مجلة كلية الشريعة والقانون جامعة أسيوط. المجلد ٣٥، العدد ٥ - الرقم التسلسلي للعدد ٥ الصفحة ١١٦٣-١٢٠٦.
- سمارة، نواف أحمد وعبد السلام موسى. (٢٠٠٨م). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الصويجي. هند خليفة سالم. (٢٠١٨). دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين في إدارة التوزيع بالشركة العامة للكهرباء بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ١٤٠، ١٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/>.

Record /1109884

دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية)

د/ امير عبدالفتاح & د/ محمد سويلم & د/ شريف عثمان & د/ احمد امين

- عبد الرزاق، صالح الأحمـد. (٢٠٢١). تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، ٤٣(١٨).
- عبيدات، ذوقان، كايد عبد الحق. (٢٠١٤م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر العربي، عمان، الأردن.
- علي، سعاد سعد. (٢٠١٦). التوافق بين المسؤول والرضا والذي يشغل الموظف في مستشفى الخمس التعليمي بليبيا (أطروحة دكتوراه، جامعة الإسلام نيجيري مولانا مالك إبراهيم).
- بن ظفره، فايز، سعد آل عزام. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد ١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٤(٢)، ٢٦٧-٢٩٩.
- فكري، محمد محمد. (٢٠٢١). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٣)، ١٣٥-١٨٢. doi: 10.21608/alat.2021.239063
- محمد السيد المتولي، سامح. (٢٠٢٢). توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٢)، ١٠٠-١٥٠. doi: 10.21608/alat.2022.257176
- محمد، شيرين وسيم محمود، حسن حرات أمل، مرقص حنا تودري. (٢٠١٤). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠١٤ (٣٤). ١٧٨-١٣٩. doi: 10.21608/mbse.2014.141094
- مطاوع، مصباح منصور موسى. (٢٠١٦). الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي. حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية بنات بالزقازيق، ٦(٢)، ١٠٢-١٠١.
- منصور، أحمد منصور. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠١٥(٣٩)، ١٠٧-١٤٥.
- مصباح، منى، تهاني مجيد. (٢٠١٩). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام بمنطقة قمينس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. مجلة كلية الآداب، ٤٥(٤٥).
- مهني، سارة. (٢٠١٦). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية شتمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

ثانياً: الاجنبية

- Al Halbusi Hussam, , Shehnaz Tehseen,& T. Ramayah(2017), The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study, Malaysian Journal of Business and Economics, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64.
- Amilin Amilin, Tubagus Ismail, Sri Astuti, Reskino, Ade Sofyan Mulazid (2018), ISLAMIC WORK ETHICS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IMPLEMENTATION IN REACHING ACCOUNTANTS' JOB SATISFACTION, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol 22, No. 1, pp1-11.
- Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P., (1994). "Justice and Unjustice Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". Dissertations Evidence from three Canadian surveys. DAI-A 73/06. ProQuest. UMI
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics: The heart of leadership. In Responsible leadership (pp. 17-32). Routledge.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 1-113.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. The Academy of Management Review

- Fullan, M. (2017). Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in the Field. Educational Book House for Publishing and Distribution.
- Golestanipour, Morteza (2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES, pp 696-710.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9-22.
- James, H . (2010) .“A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”. Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA.
- Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung (2015), The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4, pp235-240.
- Knights, John. (2016), Ethical Leadership: How to develop ethical leaders,
https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders
- Niehoff, B; Moorman, R. (1993). "Justice As a Mediator of The Relationship
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). Measuring Productivity: Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth. OECD Publishing.

- Schmidt, S., & Finnigan, J. (2003). Personnel selection and employee performance. Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 12, 77-105.
- Singh, Prakash & Thembinkosi Twalo (2015), Mismanaging Unethical Behaviour In The Workplace, The Journal of Applied Business Research , Vol 31, Num 2, pp515-530
- Sultan, M. A., Hussien, S. Q., & Sleman, O. Y. (2017). Work ethics and its role in administrative reform/an exploratory study of the opinions of a sample of managers in civil society organizations in Dohuk Governorate. Academic Journal of Nawroz University, 6(2), 22-34
- Vol. 12, No. 1 (Jan., 1987), pp. 172-175 (4 pages).
- Yukl, G. (2010). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. Journal of Managerial Psychology, 28(2), 133-146.