

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى"

سيد ماهر بدوي عبدالله
مدرس مساعد إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة
تحت إشراف
أ.د. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة
د. محمد هاني محمد غيث
مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار تأثير القيادة الأخلاقية المدركة متعددة الأبعاد (التوجه الإنساني، والتوجه بالعدالة، والتوجه بالاعتدال، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة) على الأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة الكبرى. بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي، والتي تتكون من ثمانية فضائل أخلاقية مبنية على النظرية القائمة على الفضيلة وهي: الوضوح، الجدوى، الشفافية، الجزاء، امكانية الدعم، امكانية المناقشة، توافق المشرفين، وتوافق الإدارة.

وتم اتباع منهج البحث الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار فروض البحث المشتقة من النظرية والمناقشات العلمية، واستخراج مقاييس المتغيرات وتصميمها على مقياس ليكرت في قائمة الاستقصاء المهيكلة لجمع البيانات من عينة حصصية من (٢٥٥) مفردة من موظفي فنادق الخمس نجوم المصرية، وتحليلها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية.

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وأوضحت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية- باستثناء التوجه الإنساني- على الأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم المصرية، وأن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي معنوي على تشكيل الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية. وتوصلت النتائج إلى أن بُعد التوجه بالاعتدال هو الأعلى تأثيراً على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية بالقاهرة الكبرى.

كما أظهرت النتائج أن التوقعاتهم والقيم الجماعية المشتركة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي "أي الثقافة الأخلاقية"، المبنية بنسبة (٦٠%) على إدراك التوجهات الأخلاقية للقيادة العليا بالفنادق المصرية، لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي، وتُفسر إلى جانب التوجهات الأخلاقية (٣٨%) من التباين فيه. وخلصت نتائج البحث أيضاً إلى تأكيد أن الثقافة الأخلاقية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية المدركة- باستثناء التوجه بالمسؤولية والاستدامة- والأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم بالقاهرة.

الكلمات الدالة:

القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، التوجه الإنساني، التوجه بالعدالة، التوجه بالاعتدال، التوجه بالمسؤولية والاستدامة، الأداء التنظيمي

Does being ethical truly pay off in the real world of business?

“The Relationship between Ethical Leadership, Ethical Culture and Organizational Performance of Five-star Hotels in Cairo”

Research Abstract :

This research aims to examine the effect of ethical leadership dimensions (human orientation, justice orientation, moderation

orientation, responsibility and sustainability orientation) on organizational performance of five star hotels in Cairo. In addition to examine the mediating role of ethical culture in the relationship between ethical leadership and organizational performance, which drawing on virtue-based theory comprises eight ethical virtues are: clarity, feasibility, transparency, sanctionability, supportability, discussability, congruency supervisors, and congruency management.

Accordingly, the research adopted a deductive descriptive research methodology with cross-sectional design for testing hypotheses derived from theory and debates, measuring research variables, and the structured questionnaire was designed in Likert scale to data collection from a quota sample of (255) employees at five star hotels in Cairo. Data were analyzed using structure equation modeling (SEM) technique.

The research results showed that there is a significant positive direct effect of ethical leadership dimensions- except for human orientation- on organizational performance of the Egyptian five star hotels. And all ethical leadership dimensions have a significant positive effect on ethical culture. The results revealed that moderation orientation has the most significant and positive effect on both organizational performance and ethical culture in Egyptian hotels.

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

The results also demonstrated that employees' shared expectations and collective values associated with ethical and unethical behavior "i.e. ethical culture" based on the ethical orientations of senior leadership (with 60% of variance) in Egyptian hotels, it has a significant positive effect on organizational performance, and besides ethical orientations explain (38%) of its variance. The results, also, concluded to confirm that ethical culture partially mediates the influential relationship between perceived ethical leadership- except for responsibility and sustainability orientation- and organizational performance of five-star hotels in Cairo.

Key Words: Ethical leadership; Ethical culture; Human orientation; Justice orientation; Moderation orientation; Responsibility orientation; Organizational performance

١ / مقدمة

تُعد الأخلاقيات Ethics من صميم عمل القيادة نظراً لطبيعة تأثيرها على المرؤوسين، وحاجة المرؤوسين للانخراط في تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، بالإضافة إلى أن أخلاقيات وأداب القادة يُمكن أن تساعد في إنشاء وتعزيز القيم التنظيمية (Galli, 2007; Northouse, 2016; Arteaga, Caprio & Kennedy).

وبالرغم من ذلك، ما زال هناك معتقد أنه ينبغي الاختيار بين العمل الجيد والعمل الأخلاقي لدى كثير من القادة ظناً منهم أن أخلاقيات الأعمال وأداء الأعمال شيان متناقضان دون معرفة جيدة للظروف والآليات التي يُمكن من خلالها التوفيق بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي (Eisenbeiss, van Knippenberg & Fahrback, 2015).

هل تؤثر القيادة الأخلاقية ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

ومن هذا المنطلق أصبحت "القيادة الأخلاقية" موضوعاً محورياً في أدبيات الإدارة في الآونة الأخيرة (Asadullah et al., 2024; Bachmann, 2016; Mayer et al., 2012; Sarwar et al., 2020; Shafique et al., 2019; Bedi et al., 2015; Brown, 2006; Hoc et al., 2018; Qasim et al., 2020; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)، ومع ذلك ما زال هناك غموض في معرفة الآليات الوسيطة التي تفسر العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي. غير أن القيادة الأخلاقية للمنظمات لا تتطلب فقط الاستثمار في زراعة الأشجار الصغيرة، ولكن أيضاً الاهتمام في المقام الأول بالتربة "الثقافة التنظيمية" التي تسمح بنمو الأشجار. وبالتالي ينبغي على القادة الأخلاقيين تهيئة الظروف السليمة والثقافة المناسبة لتعزيز وتنمية السلوك الأخلاقي والحد من السلوك غير الأخلاقي (Zhu, 2014; May, & Avolio, 2014).

وفي ضوء ذلك، يُشار إلى الثقافة الأخلاقية بأنها "شريحة" من الثقافة التنظيمية الأكبر والتي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم في المواقف المتعلقة بالأخلاقيات، وأنها عامل سياقي تنظيمي ينتج من خلال تفاعل معقد بين النظم الرسمية وغير الرسمية التي ترشد صنع القرار الأخلاقي من خلال القيم والمعايير الاجتماعية (Thelen & Formanchuk, 2022; Treviño & Nelson, 2017). ويُعد قطاع الفنادق من أكثر القطاعات عرضةً للعديد من العوامل الموقفية التي تؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية للمديرين والموظفين بها كالسرقة، والتغاضي عن بعض الفساد مقابل الإكramيات، وإصدار فواتير عن بنود لم تستهلك من جانب النزلاء، وتبديل إيصالات بطاقات الائتمان (Kincaid et al., 2018; Sarwar et al., 2020). وبالتالي أثرت هذه الانتهاكات الأخلاقية سلباً على الاستقرار الاقتصادي للفنادق، وثقة أصحاب المصالح، وعلاقات المستثمرين، ورفاهية الموظفين (Crane et al., 2019). غير أن البحث في القيادة الأخلاقية في سياق الفنادق محدود، وتركز

هل تؤثر القيادات إدارتها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

بعض الدراسات التطبيقية على دراسة ميثاق الشرف الأخلاقي (Kim & Brymer, 2009; Minett et al., 2011).

وعلاوة على ذلك، يتضح أن الأدلة النظرية والتطبيقية أخذت الاهتمام الأكبر من الباحثين بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية على المستويين الفردي والجماعي (Bouckennooghe et al., 2015; Demirtas, 2013; Dinc & Aydemir, 2014; Mayer et al., 2012; Mo & Shi, 2015; Neubert et al., 2009). وفي حين قل اهتمام الباحثين بدراسة العلاقة بين القيادة العليا الأخلاقية والثقافة الأخلاقية على المستوى التنظيمي (Eisenbeiss et al., 2015; Shin et al., 2015). فضلاً عن الاهتمام المنخفض باختبار الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في علاقات القيادة الأخلاقية بالنواتج على المستوى التنظيمي (e.g., Eisenbeiss et al., 2017; Ullah et al., 2015; Shin et al., 2015; al., 2015)، مع وجود القليل جداً منها الذي تناول العلاقة على كافة المستويات (Constandt & Willem, 2019; Mayer et al., 2009; Schaubroeck et., 2012).

وبناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط الذي يُمكن أن تلعبه الثقافة الأخلاقية في العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة الفنادق المصرية بالقاهرة الكبرى.

٢ / الإطار النظري للبحث

١/٢ القيادة الأخلاقية

بناءً على رؤية التعلم الاجتماعي Social Learning Perspective لـ Brown(2005,2006) تبني الكثير من الباحثين مفهوم وقياس وتطبيق القيادة الأخلاقية (Ahn et al., 2018; Chughtai et al., 2015; Ghahroodi et al., 2013;) (Mayer et al., 2009; Piccolo et al., 2010; Shin, 2012). حيث عُرِّفت بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الشخصية المتبادلة، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والدعم وصنع القرار" (Ahmad et al., 2021; Tan et al., 2019). وفي ضوء ذلك، يشمل مفهوم القيادة الأخلاقية جانبين رئيسيين هما: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، فيشير جانب الشخص الأخلاقي إلى شخصية القائد وتتضمن سمات الصدق، والأمانة، والعدالة أو الإيثار. بينما يتضمن جانب المدير الأخلاقي الجهود المقصودة للقائد للتأثير على الآخرين وتوجيه السلوك الأخلاقي مثل: وضع وتوصيل المعايير الأخلاقية، والحد من السلوكيات غير الأخلاقية (Aftab et al., 2021; Chughtai et al., 2015; Islam et al., 2021). كما تُعرّف القيادة الأخلاقية من حيث الخصائص السلوكية الواجب توافرها في القادة بأنها "القيادة المتأصلة في الاحترام، والعدالة، والصدق والاهتمام بالمجتمع" (Northouse, 2007). وعرفها De Hoogh & Den Hartog (2009) من منظور التأثير الاجتماعي بأنها عملية التأثير على أنشطة مجموعة العمل نحو تحقيق الأهداف بطريقة مسؤولة اجتماعياً (Den Hartog, 2014). وبالتالي، فإن التركيز على الوسائل التي يحاول من خلالها القادة تحقيق الأهداف والغايات، وتعزيز المعتقدات الأخلاقية والقيم المختلفة، ويهدفون إلى أن تكون أفعالهم وأحكامهم مفيدة للمرؤوسين، والمنظمات، والمجتمع (Kalshoven et al. 2011). كما تُعرّف بأنها "مجموعة من السلوكيات والقيم والدوافع الموجهة من خلال أمانة الفرد وجدارته بالثقة وإيثاره على نفسه والإنصاف مع الآخرين" (Yukl et al., 2013). هذا، وتشمل القيادة الأخلاقية مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تفاوتت الدراسات السابقة في تحديدها وقياسها، ومع ذلك يتبنى معظمها مقياس البعد الواحد في العمل البارز لـ (Brown et al. (2005 Ethical Leadership Scale (ELS ذات العشر بنود والذي لاقى قبولاً كبيراً بين باحثي القيادة الأخلاقية بمختلف السياقات (Ahmad et al., 2021; Bouckennooghe et al., 2015; Chughtai et al., 2015; Feng et al., 2016; Shin, 2012; Wu et al., 2015).

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وطور (Resick et al. (2006) مقياساً متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية بالمجتمعات الغربية يشمل أربعة أبعاد هي: الإيثار، والتحفيز، والأمانة، والتشجيع والتمكين. هذه السلوكيات والخصائص تُسهم في جعل الشخص قائداً فعالاً عبر الثقافات على حد تعبيره (Resick et al., 2006).

وفي إطار (Kalshoven et al. (2011) لقياس القيادة الأخلاقية في العمل (Ethical Leadership at Work (ELW) من (٧) أبعاد أساسية هي: الإنصاف، توضيح الدور، التوجه الأخلاقي، التوجه بالناس، مشاركة السلطة، الأمانة، والاستدامة، وتتكون جميعها من (٤٦) عبارة. وبالرغم من قبول بعض الدراسات للمقياس إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت له أهمها أنه لا يقيس السلوكيات الأخلاقية في جوهرها بل يتضمن الكثير من القضايا الاجتماعية التي تزيد من تعقد المقياس (Bachmann, 2016; Yukl et al., 2013).

ووضع (Crews (2011 ستة أبعاد رئيسة للقيادة الأخلاقية تشمل مبادئ فرعية وهي: الشجاعة (الانحياز للحق والانضباط الشخصي والمساءلة)، والنزاهة (كالثقة والأمانة)، والمسئولية (التصرفات القانونية وصنع القرارات الشفافة)، والفطنة (صنع القرارات المستنيرة والأخلاقية)، والعدالة (داعم، ومخلص، ومستمع)، والإيثار (التضحية بالمصالح الشخصية والعمل من أجل المصالح المشتركة، ومحو الذات) (Jabeen & Munir, 2018).

وقدم (Yukl et al. (2013) مقياس القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Questionnaire ذات (١٥) عبارة ويشمل أبعاد الصدق، الأمانة، العدالة، الإيثار، اتساق السلوك مع القيم، وتوصيل القيم الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي (Tan et al., 2019).

ورغم أهمية المداخل السابقة للقيادة الأخلاقية إلا أنها لم تسلم من النقد من حيث القضايا التالية:

١- أن معظمها دراسات وصفية تطبيقية Empirical-Descriptive تعتمد في الأساس على نموذج (Brown et al. (2005, 2006 من حيث المفهوم

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

والقياس والأبعاد المختلفة ولا تتعدى ذلك، ومعظمها موجه بالإنسانية والعدالة ولم تعتبر التوجهات الأخرى كالتوجه بالمسؤولية والاستدامة.

٢- الغموض المفاهيمي للقيادة الأخلاقية، حيث إنه ليس من الكافي تعريفها بمفهوم (Brown et al., 2005, p. 120) دون مراعاة حد أدنى من مجموعة نقاط مرجعية معيارية تساعد في تقييم الأخلاقية The Ethicality للسلوك والقيم التي يقوم عليها.

٣- التركيز على المنظور الغربي Western-Based Perspective وعدم اعتبار وجهات النظر ومبادئ وقيم الثقافات الأخرى التي قد تأخذ في الحسبان قيم ومبادئ أخرى للقيادة الأخلاقية، هذا بالإضافة إلى توصيات الباحثين بضرورة أخذ رؤية أكثر عالمية للأخلاقيات (Wilson & Resick et al., 2006; McCalman, 2016).

٤- التركيز على عنصر القيادة المؤثر على الآخرين لتحقيق أهداف معينة مشتركة بين القائد وتابعيه من خلال مكونين مهمين هما المكون الشخصي والمكون الموجه بالمهمة، وبالتالي يجب تحليل القيادة الأخلاقية في مجملها وتحديد الأهداف الأخلاقية التي تحتاج لمزيد من الاهتمام البحثي.

وفي إشارة لمدخل متكامل ومتداخل التخصصات للقيادة الأخلاقية Interdisciplinary Integrative Approach، اقترح Eisenbeiss (2021, 2015) إطاراً جديداً سُمي بالتوجهات المركزية للقيادة الأخلاقية، وذلك استناداً إلى تحليل أوجه التشابه بين كل من الفلسفة الأخلاقية الغربية والشرقية (Kant, Plato, Aristotle, Tagore & Confucianism) والمبادئ الأخلاقية لأديان العالم (الإسلام، المسيحية، اليهودية). وهذه التوجهات الأربعة هي: التوجه الإنساني Human Orientation، والتوجه بالعدالة Justice Orientation، والتوجه بالاعتدال Moderation Orientation، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة Responsibility and Sustainability Orientation. ويمكن تعريف كل بُعد من هذه الأبعاد باختصار كما يلي:

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

١- **التوجه الإنساني:** ويشير إلى معاملة القائد للآخرين بكرامة واحترام والنظر لهم كأهداف وليس كوسائل من خلال الاعتراف الكامل بحقوق الآخرين، والعطف، والاهتمام بهم. ويعزز التوجه الإنساني من إدراك الموظفين لجدوى العمل، مما يؤدي إلى مستوى عالي من المشاركة الفكرية والعاطفية الإيجابية في كل من الأنشطة المتعلقة بالعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Barrick et al., 2015; Wang et al., 2017).

٢- **التوجه بالعدالة:** ويقصد به صنع القائد لقرارات عادلة ومتسقة وعدم التمييز بين الآخرين من حيث النوع والجنس والدين والحالة الاقتصادية الاجتماعية. فعندما يدرك الموظفون مستوى عالي من الإنصاف في مكان العمل، فمن المحتمل أنهم سيشكلون هوية جماعية قوية تؤثر على مدى استعدادهم للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وتعزز أدائهم وبالتالي أداء المنظمة ككل (Eisenbeiss, 2012; Feng, et al., 2019).

٣- **التوجه بالاعتدال:** ويعني التواضع وسلوك القائد المتوازن، ويُعبر عنه بالرقابة الذاتية للقادة، وقدرتهم على التحكم في العواطف والرغبات الشخصية، والتواضع، والمحاولات الحكيمة لإيجاد التوازن بين الأهداف التنظيمية واهتمامات أصحاب المصلحة (Feng et al., 2019).

٤- **التوجه بالمسئولية والاستدامة:** وينبني على تركيز القائد على النجاح في الأجل الطويل، واهتمامه برفاهية المجتمع والبيئة، وإحساسه بالمسئولية عن نفسه والمجتمع، والتفكير في أثر القرارات على المجتمع والبيئة، والأخذ في الاعتبار حاجات الأجيال القادمة، والاتجاه العالمي نحو الاستخدام الأكثر فعالية للموارد (Eisenbeiss, 2012; Wang et al., 2017).

ولعله من المناسب في هذا المقام أن يتبنى البحث الحالي هذه الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية (Eisenbeiss, 2012; Wang et al., 2017) والتي تمثل نقاط مرجعية أو مبادئ معيارية ضرورية للقيادة الأخلاقية لتوضيح دور هذه التوجهات المركزية في الممارسة الإدارية أو كيف يمكن لهذه التوجهات الأربعة تفسير القرارات الأخلاقية

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

للقائد. بالإضافة إلى أن هذه التوجهات الأخلاقية توفر خصائص القيادة بشكل عام في دراسات القيادة في العلوم الاجتماعية وتتسق مع المداخل موحدة ومتعددة الأبعاد للقيادة الأخلاقية.

٢/٢ الثقافة الأخلاقية

تُعرّف الثقافة الأخلاقية بأنها "مجموعة من أنماط التوقعات والمعاني والقيم الجماعية المشتركة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، والتي تعكس المعايير والقواعد والجزاءات والمكافآت في المنظمة" (Rubin et al., 2010; Trevino et al., 1998).

كما تُعرف الثقافة الأخلاقية بأنها مجموعة فرعية من الثقافة التنظيمية متعددة الأبعاد تشمل النظم الرسمية وغير الرسمية، والتي تُعزز السلوك الأخلاقي أو تحد من السلوك غير الأخلاقي (Kaptein, 2011; Trevino, 1990). غير أن الثقافة الأخلاقية تشمل الممارسات والتقاليد التنظيمية التي إما تُعزز أو تعيق سلوك الموظفين الأخلاقي المستدام، ويمكن فهمها على أنها تفاعل بين العناصر الرسمية وغير الرسمية للنظم التنظيمية (Stober et al., 2019).

وبنفس المعنى عُرِفَت الثقافة الأخلاقية بأنها "شريحة Slice" من الثقافة التنظيمية الأكبر والتي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وتصرفهم في المواقف المتعلقة بالأخلاقيات. ويشار إلى أن الثقافة الأخلاقية عامل سياقي تنظيمي ينتج من خلال تفاعل معقد بين النظم التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي ترشد صنع القرار الأخلاقي من خلال ادخال القيم والمعايير الاجتماعية (Thelen & Formanchuk, 2022; Treviño & Nelson, 2017).

وتشمل النظم الرسمية للثقافة الأخلاقية كل من السياسات والجراءات الأخلاقية وميثاق الشرف الأخلاقي وهياكل السلطة ونظم المكافآت وبرامج التدريب الأخلاقي، بينما تشمل النظم غير الرسمية للثقافة الأخلاقية اللغة المشتركة والأساطير والقصص والطقوس والمعايير الأخلاقية الاجتماعية للمنظمة (Di Miceli, 2021; Schaubroeck et al., 2012).

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وفيما يتعلق بصياغة Operationalization الثقافة الأخلاقية، ظهرت بعض الجهود من خلال مفهوم البعد الواحد الأكثر قبولاً في أدبيات الإدارة (Eisenbeiss et al., 2015; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). ومع ذلك نمت اتجاه أكثر حداثة في الأدبيات يتبنى مفهوماً متعدد الأبعاد للثقافة الأخلاقية يقوم على نموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات (CEV) corporate ethical virtues (Huhtala et al., 2018; Kaptein, 2008, 2009; Pavić et al., 2018;) (Thelen & Formanchuk, 2022).

وبناءً على نموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات، فإن مفهوم الثقافة الأخلاقية يشتمل على ثمانية أبعاد (Eisenbeiss et al., 2015; Huhtala et al., 2018; Kaptein, 2023; Kaptein, 2009; Pavić et al., 2018; Riivari & Lämäsä, 2019) يُمكن تعريفها باختصار كالتالي:

- ١- **الوضوح Clarity:** ويشير إلى مدى تماسك التوقعات الأخلاقية (القيم والمعايير والقواعد) وشموليتهما وفهماها لدى المديرين والموظفين. وذلك من حيث كيفية تعاملهم مع الزملاء، والسلطات، وتجهيزات المنظمة، وساعات العمل، والأصول المالية، والقيم والمعايير، والأنشطة الهامشية، والمعلومات السرية، والأشخاص والمنظمات الخارجية، والبيئة.
- ٢- **الجدوى Feasibility:** وتُعبّر عن مدى التخصيص الكافي للموارد والوقت والموازنة والمعلومات لتحقيق المسؤوليات الأخلاقية. كما تشمل مدى تمكين الموظفين للتصرف بشكل أخلاقي؛ ومدى تصرفهم بطريقة غير مسئولة ومخالفة للمعايير الأخلاقية.
- ٣- **الشفافية Transparency:** وتُشير إلى مدى وضوح السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وعواقبه للمديرين والموظفين، ومدى تلقيهم لتغذية عكسية لانتقاد سلوكهم.
- ٤- **الجزاء Sanctionability:** ويشير إلى مدى اعتقاد المديرين والموظفين أن السلوك الأخلاقي سيتم مكافئته والاعتراف به، وأن السلوك غير الأخلاقي سيتم

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ " العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

معاقبته؛ علاوة على مدى تعلم المنظمة من السلوكيات غير الأخلاقية، والتصحيح الذاتي للانحرافات.

٥- إمكانية الدعم **Supportability**: ويرمز إلى مدى تشجيع الهوية والارتباط التنظيمي والالتزام بالتوقعات الأخلاقية بين الإدارة والموظفين. بالإضافة إلى الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل وتأييد القيم والمعايير والقواعد الخاصة بالمنظمة.

٦- إمكانية المناقشة **Discussability**: وتُعبّر عن مدى إتاحة الفرصة للمديرين والموظفين لرفع وفتح ومناقشة القضايا والمعضلات الأخلاقية مع الزملاء والمشرّفين.

٧- توافق المشرفين **Congruency of Supervisors**: ويتعلق بادراك الموظفين لمدى كون المشرفين قدوة ونماذج مثالية من حيث السلوك الأخلاقي وتوافقهم مع التوقعات الأخلاقية في العمل بالمنظمة.

٨- توافق الإدارة **Congruency of Management**: ويتمثل في ادراك الموظفين لدرجة تطابق معايير وسلوك مجلس الإدارة والإدارة العليا، وكونهم قدوة مثالية يحتذى بها فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي وتوافقهم مع التوقعات الأخلاقية.

وفي هذا النموذج ذي الثمانية أبعاد، ليس بالضروري أن تتألف الثقافة الأخلاقية للمنظمة فقط من وجود جميع الفضائل سالفة الذكر (الوضع المثالي)، بل يُمكن أن تكون ثقافة المنظمة جيدة جداً في حالة زيادة أي منها (أو كلها)، وبالتالي فإن الثقافة الأخلاقية هي الوسط بين حد النقص (التفريط) وحد الزيادة (الإفراط). وذلك كما يتضح من الجدول (١) التالي:

جدول (١) أوضاع أبعاد الثقافة الأخلاقية للمنظمات

المجال Sphere	حد النقص Vice: Deficiency	الوسط (الفضائل) Virtue: Mean	حد الزيادة Vice: Excess
(١) معايير السلوك الأخلاقي Norms for ethical behavior	الغموض Ambiguity	الوضوح Clarity	الرعاية Patronization
(٢) موارد السلوك الأخلاقي Resources for ethical behavior	الضآلة Scantiness	الجدوى Feasibility	الإسراف Lavishness
(٣) نظرة السلوك الأخلاقي View on ethical behavior	التعتيم Opaqueness	الشفافية Transparency	الكشف المفرط Overexposure
(٤) تطبيق السلوك الأخلاقي Enforcement of ethical behavior	الترخي Laxity	الجزاء Sanctionability	الظلم Oppressiveness
(٥) تحفيز السلوك الأخلاقي Motivation for ethical behavior	العداوة Animosity	إمكانية الدعم Supportability	التعصب Zealotry

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

الفرقة Talkativeness	امكانية المناقشة Discussability	الخرس Muteness	(٦) مناقشة القضايا الأخلاقية Discussion of ethical issues
مشرفي التفاخر Pompousness Supervisors	توافق المشرفين Congruency of Supervisors	مشرفي التخريب Subversiveness Supervisors	(٧) القدوة الأخلاقية للمشرفين Ethical role-modeling of Supervisors
مديري التفاخر Pompousness managers	توافق المديرين Congruency of managers	مديري التخريب Subversiveness managers	(٨) القدوة الأخلاقية للمديرين Ethical role-modeling of Managers

المصدر: يتصرف من الباحث بالاعتماد على (Kaptein, 2023)

ولعل من المناسب لمنظمات الأعمال، وبخاصة قطاع الفنادق، أن تتبنى برامج للأخلاقيات تهدف من ورائها إلى التحسين المستمر للفضائل الأخلاقية؛ هذه البرامج يمكن أن تحدد المعايير الأخلاقية (الوضوح)، وتنمي القيادة (التوافق)، وتلهم الإدارة والموظفين التصرف الأخلاقي (الدعم)، وامدادهم بوسائل التصرف الأخلاقي (الجدوى)، ورقابة السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي (الشفافية)، وتحسين فرص مناقشة المعضلات والقضايا الأخلاقية (المناقشة) وتطبيق نظم تعزز الامتثال للمعايير الأخلاقية (الجزاء) (Kaptein, 2009, 2023; Riivari & Lämsä, 2019).

٣/٢ الأداء التنظيمي

يُشار إلى الأداء التنظيمي في الكثير من الأدبيات على أنه مجموعة من المؤشرات المالية (مثل: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) وغير المالية (مثل: رضا العملاء وفعالية العمليات) القادرة على تقييم درجة تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Park & Shaw, 2013; Singh et al., 2016).

ومن ثَمَّ، يُمكن قياس الأداء التنظيمي من جوانب مختلفة منها العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وصافي معدل النمو، والعائد على المبيعات (تسمى بالنواتج المالية). كما تستخدم الكفاءة والفعالية والجودة والانتاجية (النواتج التشغيلية) كأدوات أيضاً لقياس الأداء التنظيمي في بعض الأدبيات ذات الصلة (Jiang et al., 2012; Li-an, 2011).

هذا، وتسهم المستويات التنظيمية الثلاثة، المستوى الأعلى والمجموعة والفرد في نواتج الأداء الكلي. وعلى مستوى المنظمة يُمكن قياس الأداء من خلال المقاييس المحاسبية التقليدية، وأيضاً من خلال مقاييس النواتج التنظيمية الأوسع مثل: الجودة والانتاجية وخدمة العملاء، والتي يتضمنها مدخل أو مقياس الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996).

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

ويعتمد تقييم الأداء المتوازن على نظرية أصحاب المصلحة في الجمع بين العوامل المالية، والعلاء/السوق، والعمليات الداخلية في الأجل القصير، والتعلم والتنمية في الأجل الطويل. لكنه انتقد في أنه أداة لقياس القيمة الاقتصادية الخارجية والداخلية، ولا يشتمل على وجهات نظر الموظفين أو الموردين أو المجتمع عن أداء المنظمة (Mooraj et al., 1999).

غير أن النواتج المرتبطة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة، مثل الثقافة التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات الجماعية للموظفين يُمكن أن تستخدم أيضاً في قياس الأداء؛ مما يتطلب تجميع البيانات على المستوى الفردي ومستوى المجموعة لمستوى التحليل التنظيمي (Buller & McEvoy, 2012). كما أنه من الصعب قياس الأداء بدون تضمين العلاقات الخارجية والقيم غير الملموسة مثل: المعرفة، والكفاءات، والشراقات. بالإضافة إلى أن هناك حدود لاستخدام الأداء المالي كمؤشر للأداء التنظيمي (Laszlo, 2013).

ووفقاً للهدف الاستراتيجي للمنظمات المتمثل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يُمكن تقييم أداء المنظمة من جوانب مختلفة، معظمها محددات ملموسة مثل: تخفيض التكلفة، والأرباح، وحجم المبيعات، ودوران الأصول وحقوق الملكية. وهناك بعض المؤشرات غير الملموسة كرضا العملاء وتطوير المنتج (Choudhary et al., 2013; Park & Shaw, 2013; Rhodes et al., 2008).

وفي بحوث الاستدامة، يُعتبر تحديد وقياس الأداء التنظيمي من المشاكل المعقدة للباحثين، وينعكس ذلك في الاختلاف بينهم من حيث تعريف وقياس وتطبيق المفهوم، وبخاصة عند تناوله على المستوى التنظيمي الكبير، وتركز معظم الدراسات على الجانب البيئي لسهولة قياسه كميّاً أكثر من الجانب الاجتماعي للأداء التنظيمي (Buller & McEvoy, 2016).

ومن ثَمَّ، فإن قياس الأداء لممارسات الاستدامة الاجتماعية أكثر صعوبة، وذلك بسبب صعوبة صياغة أبعاد الأداء الاجتماعي؛ فهناك اتجاهات من جانب الباحثين،

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

أبرزها قياسه من خلال عدد من الأبعاد مثل: رفاهية القوى العاملة، وجودة العلاقات مع أصحاب المصلحة، والتأثيرات على المجتمع (Pfeffer, 2010). بالرغم من تلك الصعوبات، إلا أن هناك بعض التدابير المقبولة لقياس الأداء في مجال الاستدامة؛ وأبرزها مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) التي تُعد أحد المعايير القياسية ذات السمعة الحسنة لقياس الأداء التنظيمي المستدام. وتستخدم هذه الأداة أكثر من خمسمائة شركة صغيرة وكبيرة في جميع أنحاء العالم لتقييم الأداء وفق مجموعة متنوعة من المؤشرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الكمية والنوعية (Cohen et al., 2012).

وجدير بالذكر، أن استخدام المؤشرات المالية فقط قد لا يعكس الأداء الواقعي أو الحقيقي للمنظمات، وكذلك أيضاً في حالة استخدام المؤشرات غير المالية فقط. ومن ثم، فمن الأفضل استخدام المقاييس المالية وغير المالية معاً كمؤشرات للأداء التنظيمي (Tseng, 2014).

ومن أبرز التصنيفات المستخدمة في أدبيات الإدارة لقياس الأداء التنظيمي، تصنيفه إلى مقاييس موضوعية Objective measures ومقاييس شخصية Subjective measures. فالمؤشرات المالية الموضوعية يُمكن قياسها بمساعدة القوائم المنشورة للشركات أو بيانات سوق الأوراق المالية. بينما يتم قياس المعلومات الشخصية للأداء من خلال سؤال المديرين أو الموظفين عن طريق طلب تقييمهم للأداء العام للمنظمة من حيث الحصة السوقية والربحية والخصائص الأخرى (Singh et al., 2016).

علاوة على ذلك، هناك الكثير من الدراسات التي تجمع بين المقاييس الموضوعية والشخصية بشكل متزامن بسبب الاعتقاد بأن نتائجها يمكن أن توضح صحة المقاييس الذاتية بالنسبة للمقاييس الموضوعية، وإمكانية المقارنة بشكل عام. وذلك من خلال اعتبار الأداء التنظيمي متغير متعدد الأبعاد يغطي مؤشرات الأداء المالي، والنواتج المرتبطة بالعملاء/السوق، والعمليات التنظيمية الداخلية والابتكار (Hult et al., 2008; McClure, 2010; Richard et al., 2009; Tzafrir, 2005).

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وفي ضوء ذلك، فإن الأداء التنظيمي يتجاوز البُعد الضيق التقليدي ليشمل معايير أخرى ذات الصلة بالأداء كالفعلية؛ والنمو، والتكيف؛ ورضا العملاء. وتنقسم هذه الجوانب المختلفة إلى فئات أداء قائمة على النتائج وقائمة على العمليات. فالأداء المستند إلى النتائج يشمل الإنتاجية، والفعالية؛ والكفاءة؛ بينما الأداء المستند إلى العمليات يتضمن النمو والتكيف والاستجابة (Khaltar & Moon, 2019).

كما يمكن قياس الأداء التنظيمي بصفة عامة في مقاييس صلبة (موضوعية) ومقاييس ناعمة (إدراكية)؛ وتشير المقاييس الموضوعية إلى المؤشرات الكمية أو المالية بشكل عام. وتعني المقاييس الناعمة المؤشرات الإدراكية التي يتم السؤال عنها مقارنة بأفضل المنافسين كالجودة والإنتاجية (Migdadi, 2020).

هذا، ويتم قياس الأداء نسبةً إلى المنافسين في الصناعة من جوانب سبعة هي: الربح، ونمو المبيعات، والحصة السوقية، ونمو الأصول الكلية، والعائد على الأصول الكلية، والعائد على المبيعات الكلية، وإنتاجية العامل. حيث يحظى هذا الأداء النسبي على الاهتمام الأكبر في الأدب الإداري، واستخدمه الكثير من الباحثين (Eisenbeiss et al., 2015; Fulmer et al., 2003; Gahlawat & Kundu, 2019; Li & Zhang, 2007; Mozumder, 2018; Wang et al., 2017).

ويُعزى هذا إلى صعوبة الحصول على معايير للأداء الموضوعي، وغالباً ما تكون هذه المعايير غير دقيقة في كثير من السياقات في مجال الأعمال، ولا سيما في صناعة الفنادق، نظراً لاستخدامها معايير محاسبية مختلفة، مما يجعل من المستحيل الحصول على معلومات مقارنة للأداء المالي، وصعوبة تفسير ومقارنة الأداء الموضوعي (Gong et al., 2009; Singh et al., 2016).

ومن وجهة نظر الموظفين، يركز تحليل الأداء التنظيمي على إنتاجيتهم وفعاليتهم ودوافعهم؛ ويهدف إلى تحفيز الموظفين وتوفير ظروف مناسبة لهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف الفردية المرتبطة بالفعالية. وبالتالي فإن نتائج الأداء لا تشمل فقط دعم تحقيق أهداف أعمال الاستدامة الشاملة، ولكن أيضاً مساهمات قابلة للقياس مثل:

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

انخفاض معدل دوران الموظفين، وانخفاض التغيب عن العمل، وتحسين رفاهية الموظفين، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحفيزهم وإنتاجيتهم (Karman, 2020). وبناءً على ما تقدم، يُعرّف البحث الحالي الأداء التنظيمي بأنه "النجاح والفعالية التنظيمية ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية اعتماداً على مستويات مساهمة الأفراد في المنظمة". ويستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (١٠ بنود) لمقارنة وضع المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمنافسيها في الصناعة مثل: النمو والإنتاجية والربحية والجودة والعمليات ورضا العملاء (Alaarj et al., 2016; Gahlawat&Kundu, 2019; Marques et al., 2016; Tseng, 2014; Mozumder, 2018).

٣/ مراجعة الدراسات السابقة وفروض البحث

١/٣ دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي

تقوم النظرية المؤسسية (Institutional Theory (Scott, 1995) على افتراض أن الظواهر التنظيمية التي تحدث على المستوى الكبير -كتحسين الأداء التنظيمي- تنشأ من خلال تداخل العمليات على المستوى الجزئي مثل: اتجاهات وسلوكيات الموظفين. وبفس المعنى فإن القيادة الأخلاقية كقوة مؤسسية يُفترض أن يكون لها تأثير على أداء المنظمة من خلال آليات المستوى التحليلي الجزئي التي تتمثل في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين (Becker et al., 1997; Choi & Chang, 2009).

وبناءً على نظرية المناصب العليا (Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984) تعتبر النواتج التنظيمية الاستراتيجية (كالأداء التنظيمي) انعكاسات لخصائص، وخبرات، وتوقعات، وسلوكيات المدراء التنفيذيين (القيادة العليا) في المستوى التنظيمي الأعلى. وبمعنى أكثر دقة فإن القرارات الاستراتيجية لكبار المديرين لها تأثير على نواتج أداء المنظمة، وأن هذا النوع من القرارات يحدث في مواقف غير مؤكدة وغامضة تؤثر فيها خبرة كبار المديرين وقيمهم وتفسيراتهم الشخصية على عملية صنع القرارات الاستراتيجية (Eisenbeiss et al., 2015; Hambrick, 2007; Ullah et al., 2017).

هل تؤثر القيادات إدارتها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وبالرغم من أن النواتج التنظيمية الاستراتيجية (كالأداء التنظيمي) تعتبر انعكاسات أو دالة لخصائص، وخبرات، وسلوكيات القادة التنفيذيين في المستوى التنظيمي الأعلى وفق مبادئ نظريتي المناصب العليا والمؤسسة، إلا أن هناك بحث تطبيقي محدود على العمليات المتداخلة بين هذه النواتج التنظيمية وقيم وأخلاقيات هؤلاء المدراء التنفيذيين (Eisenbeiss et al., 2015; Shafique et al., 2020). وفي حين تناول عدد محدود من الباحثين العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء على المستوى التنظيمي التي وصفها البعض بأنها مهملة، ومع ذلك ما زال السؤال الأهم عن طبيعة هذه العلاقة مفتوحاً ويحتاج لمزيد من الجهود البحثية التطبيقية (Wang et al., 2017). هذا، وتُعد علاقة القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي الأكثر تعقيداً، حيث تتعلق بعدد متنوع من أصحاب المصلحة، ومن المحتمل أن تعمل من خلال آليات تنظيمية خاصة بمستوى التحليل التنظيمي (Eisenbeiss et al., 2015)؛ وذلك عكس علاقة القيادة الأخلاقية الإشرافية بالأداء الوظيفي (Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011).

وهناك مراجعات نظرية شاملة وتحليلية تجمع بين نتائج الكثير من الدراسات في القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالنواتج المرتبطة بعمل المرووسين. وكانت أبرز نتائجها وجود علاقات إيجابية بين إدراك المرووسين للقيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والمشاركة، والأداء الوظيفي، والارتباط الوظيفي، والتماثل التنظيمي والرفاهية النفسية (Bedi et al., 2016; Hoch et al., 2018).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك من الأدلة النظرية والتطبيقية على وجود علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية والنواتج التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتماثل التنظيمي Organizational Identification في قطاعات مختلفة مثل: الخدمات المالية والبحثية والتعليم العالي في دول متقدمة مثل: الولايات المتحدة وبعض دول أوروبا وآسيا (Brown et al., 2005; Brown).

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

& Trevino, 2006; Den Hartog & Belschak, 2012; Neubert et al., 2009; Walumbwa et al., 2011).

ومن الدراسات التي أكدت على نموذج التدرج في التأثير للقيادة الأخلاقية، توصلت دراسة (Mayer et al., 2009) إلى وجود تأثيرات إيجابية وسلبية للقيادة الأخلاقية في مستويي الإدارة العليا والإشراف على كل من سلوكيات المواطننة التنظيمية والسلوكيات غير الأخلاقية للموظفين، كما أكدت النتائج على وجود دور وسيط للقيادة الأخلاقية الإشرافية في علاقات القيادة العليا الأخلاقية بالنواتج المرتبطة بالموظفين ذاتها، وذلك في قطاعات خدمية متنوعة بالولايات المتحدة.

وارتكزت دراسة (Eisenbeiss et al., 2015) على كيفية عمل القيادة الأخلاقية وأداء المنظمات الألمانية بقطاعات مختلفة (مثل: السيارات، السلع الاستهلاكية، الطاقة، والصيدلة) بشكل متناسق، وذلك تمديداً لبحث القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي على المستويات الفردية والمجموعة. وأوضحت نتائج الدراسة التي أجريت على المستوى التنظيمي الأعلى أن القيادة الأخلاقية تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي في وجود برنامج قوي لأخلاقيات المنظمات.

وفيما له صلة بالتأثير المتدرج، طوّر (Mozumder, 2016) نموذجاً متعدد المستويات للقيادة الأخلاقية في تأثيرها على بعض النواتج وأبرزها الأداء التنظيمي في السياق الانجليزي؛ ودعمت نتائج الدراسة العلاقات الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تأكيد أهمية الدور الوسيط للثقة في القادة في علاقات القيادة بنواتجها.

وامتداداً لما تقدم، أشارت نتائج دراسة (Wang et al., 2017) التي أجريت على الشركات الصينية إلى وجود تأثيرات إيجابية مباشرة لكل من التوجه الإنساني والتوجه بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة للقائد على كل من الأداء المالي والأداء الاجتماعي للمنظمات، وقد اتضح وجود تأثير إيجابي للتوجه بالاعتدال على الأداء المالي فقط؛ بالإضافة إلى أن التوجه بالعدالة يحكم إيجابياً العلاقة بين التوجه الإنساني والتوجه بالاستدامة والأداء المالي من جانب، والتوجه بالاعتدال والأداء الاجتماعي.

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة طعيمه (٢٠١٧) التي خلصت نتائجها إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء (فيما عدا بعد التفاني الوظيفي)، وذلك بالتطبيق على شركة دمياط لتداول الحوايات والبضائع في مصر.

كما أكدت بعض الجهود النظرية الممنهجة الحديثة (مثل: Saha et al., 2020) على عدة قضايا لا تحظى بالاهتمام الكافي للباحثين في أدبيات الإدارة وتحتاج إلى المزيد من البحوث المستقبلية، كان أبرزها التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي، وذلك اعتماداً على رؤية أن المنظمات لا يمكنها البقاء دون تلبية اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين، أي الأداء الاجتماعي والبيئي كذلك.

وبناءً على نظرية أصحاب المصلحة، اختبرت دراسة (Nguyen et al., 2021) نموذج متسلسل للأدوار الوسيطة لتفسير كيفية ارتباط بالقيادة الأخلاقية بكل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وسمعة الشركات لتحسين الأداء التنظيمي للشركات في فيتنام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات والذي يؤدي تبعاً إلى تحسين سمعة الشركات والأداء التنظيمي، مما يدعم التأثير الوسيط المتسلسل لكل من المسؤولية والسمعة على علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء التنظيمي.

ومن ثم، يتضح أن هناك اهتمام ضعيف من جانب الباحثين بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنواتج على المستوى التنظيمي وأهمها الأداء (Eisenbeiss et al., 2015; Wu et al., 2015; Shin et al., 2015; Shin, 2012; Nguyen et al., 2021)، مع وجود القليل جداً منها الذي تناول العلاقة على كافة المستويات التنظيمية (Mayer et al., 2012; Mozumder, 2016; Schaubroeck et al., 2009).

وبناءً على ما سبق، يُسهم البحث الحالي في تقديم صورة كاملة لمعالجة الفجوة المعرفية في دراسة نواتج القيادة الأخلاقية التي تتجاوز تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للأفراد إلى النواتج التنظيمية الكلية (الأداء التنظيمي). مما يشير إلى فجوة بحثية (أولى) تحتاج إلى معالجة استجابة لما أوصت به بعض الدراسات الحديثة

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

(Nguyen et al., 2021; Saha et al., 2020; Wang et al., 2017) من ضرورة الاهتمام الكافي بهذه العلاقة التي يقل اهتمام الباحثين بها في الأدب الإداري. حيث يرى الباحث أن توجه القيادة العليا في الفنادق موضوع البحث بالفضائل والسمات الانسانية والعدالة والاعتدال والمسئولية المجتمعية المستدامة، وإدراك المرؤوسين لنماذج القدوة للقيادة وتلك التوجهات الأخلاقية، من شأنه أن يؤثر ذلك على أدائهم الفردي والجماعي، ومما يؤدي بدوره إلى تعزيز فعالية الأداء التنظيمي للفنادق المصرية. وبناءً عليه، يُمكن صياغة الفرض الأول للبحث على النحو التالي:

الفرض الأول (H1): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية

٢/٣ دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن السلوكيات الأخلاقية يتم دعمها عبر ثقافة تنظيمية يُمكن فيها مناقشة المشكلات الأخلاقية من جانب (Kaptein, 2011; Kolthoff et al., 2010; van Zolingen & Honders, 2010)، ومن جانب آخر يُعتقد أن تشكيل المناخ والثقافة الأخلاقية من المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية الناجحة (Kaptein, 2009; Stouten et al., 2012; Toor & Ofori, 2009). ويُعد النموذج المثالي للقيادة الأخلاقيين تغييراً ثقافياً مؤثراً في حد ذاته، فالمدير الأخلاقي الجدير بالثقة الصادق الأمين يكون لديه القدرة على تشكيل الثقافة الأخلاقية. بالإضافة إلى أنه من المتوقع من القيادة الأخلاقية أن تتابع، وتراقب، وتوصل القيم الأخلاقية من الإطار النظري المكتوب إلى الفعل العملي المرغوب (Bachmann, 2016; Stouten et al., 2012; Toor & Ofori, 2009).

ومن ثمّ تتضح أهمية نموذج القيادة الأخلاقية في خلق وتشكيل الثقافة الأخلاقية في المنظمات على مستويي التحليل الفردي والجماعي (Bouckennooghe et al., 2015; Demirtas, 2013; Dinc & Aydemir, 2014; Mayer et al., 2012; Mo & Shi, 2015; Neubert et al., 2009). في حين انخفض الاهتمام من جانب الباحثين بدراسة العلاقة التأثيرية بين القيادة العليا الأخلاقية والثقافة الأخلاقية على المستوى التنظيمي

هل تؤثر القيادة الأخلاقية ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

(e.g., Eisenbeiss et al., 2015; Shin et al., 2015)، مع وجود القليل جداً منها الذي تناول العلاقة على كافة مستويات التحليل (Constandt & Willem, 2019; Mayer et al., 2009; Schaubroeck et al., 2012).

وتُعد القيادة بصفة عامة الركيزة الأساسية لخلق المناخ والثقافة الأخلاقية (Avey et al., 2012; Mulki et al., 2009; Rubin et al., 2010). حيث يوجد اتفاق بين بعض الباحثين على أن السلوك المناسب للقيادة يُمكن أن يُنشئ ويُقوي من الثقافة الأخلاقية في المنظمة (e.g. Giberson et al., 2009; Huhtala et al., 2011; Kaptein, 2009; Toor & Ofori, 2009; Webb, 2012).

وعلاوة على ذلك، هناك أدلة نظرية وتطبيقية على أهمية نموذج القيادة الأخلاقية في تشكيل المناخ والثقافة الأخلاقية في المنظمات والدور الوسيط الهام لها في علاقات القيادة الأخلاقية بالنواتج الفردية وبعض النواتج التنظيمية (e.g., Dinc & Aydemir, 2014; Eisenbeiss et al., 2015; Rubin et al., 2010; Schaubroeck et al., 2012; Shin et al., 2015; Wu et al., 2014).

ومن الدراسات ذات الصلة دراسة Shin (2012) التي أجريت على المستوى التنظيمي لتحليل العلاقات بين القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والمناخ الأخلاقي من خلال التأثير الوسيط Moderated لقوة المناخ (التوافق في إدراك المناخ) بالتطبيق على منظمات صناعية وخدمية ومالية مختلفة بكوريا الجنوبية؛ وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وإدراك الموظفين للمناخ الأخلاقي للمنظمة على المستوى الجماعي، ووجود تأثير معنوي معدّل لقوة المناخ على العلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.

ومن الدليل التطبيقي في سياق القوات المسلحة الأمريكية أوضحت دراسة Schaubroeck et al. (2012) العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية التنظيمية داخل وعبر المستويات التنظيمية، وقدمت النتائج أيضاً دعماً للقيادة الأخلاقية التدريجية Trickle-Down، وأكدت النموذج متعدد المستويات الذي

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

يتناول التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية للوحدات التنظيمية في المستويات المختلفة، والتي تؤثر بدورها على الإدراك والسلوك الأخلاقي للمرؤوسين. وخلافاً للمعتقد التقليدي بأن أخلاقيات الأعمال والأداء الاقتصادي للمنظمات نهايات متنافية أو مانعة تبادلياً، اختبر (Eisenbeiss et al., 2015) كيفية عمل القيادة الأخلاقية وأداء المنظمات بشكل متناسق معاً، وذلك تمديداً لبحث القيادة الأخلاقية والأداء السابق على المستويات الفردية والجماعية. أوضحت نتائج الدراسة التي أجريت على المستوى التنظيمي الأعلى في اثنين وثلاثين شركة ألمانية من مجالات مختلفة أن للقيادة الأخلاقية العليا تأثيراً إيجابياً مباشراً على الثقافة التنظيمية الأخلاقية في ظل وجود برنامج قوي ومطبق للأخلاقيات.

وبغرض المساهمة في دراسة القيادة الأخلاقية على مستوى المنظمة، اعتمدت دراسة (Shin et al., 2015) على نظريات التعلم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي والنظرية المؤسسية وغيرها في سياق منظمات الأعمال الصناعية المختلفة في كوريا، وذلك لتحليل مساهمات القيادة الأخلاقية في تحقيق النواتج التنظيمية، وأوضحت النتائج أن القيادة الأخلاقية للإدارة العليا تؤثر إيجابياً على المناخ الأخلاقي الذي يؤدي إلى عدالة الإجراءات.

ومن الدراسات ذات الصلة بهذا الشأن، دراسة Constandt & Willem (2019) التي خلصت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لإدراك الموظفين للقيادة العليا الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية في مجال الأندية الرياضية غير الهادفة للربح ببلجيكا، كما دعمت النتائج نموذج التدرج Trickle Down في تأثيرات القيادة الأخلاقية على النواتج التنظيمية.

ومن الاستنتاجات القائمة على نظريات أخلاقيات الأعمال والقيادة الأخلاقية، ما خلصت إليه دراسة (Asadullah et al., 2024) في تناولها للدور الوسيط للفضائل التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات/المعاهد المانحة للدرجات العلمية في باكستان، دعمت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تخلق ثقافة تنظيمية أخلاقية وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وبالرغم من استنتاج الدراسات الحديثة أن القيادة الأخلاقية يجب أن تهتم بتشكيل ثقافة أخلاقية ومُناخ تنظيمي أخلاقي (Grojean et al. 2004; Jackson, Meyer, 2012; Wang, 2013; Mulki et al. 2009; Shin, 2012)؛ إلا أن القليل منها ساهم في بحث "الكيفية"، وبالتالي تظل كيفية تشكيل ثقافة القيادة الأخلاقية وتأثيرها وكيفية دعمها للسلوك الأخلاقي أسئلة أساسية تحتاج إلى إجابة علمية تطبيقية. وعلى وجه الخصوص، لا توجد أدلة تطبيقية كافية فيما يتعلق بالارتباط بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي والثقافة الأخلاقية؛ وذلك من رؤية أن كبار المديرين التنفيذيين أو الإدارة العليا يؤثران بقوة على النواتج التنظيمية ونواتج الموظفين من خلال التعبير عن الرؤية وإيصالها وتشكيل الثقافة التنظيمية. وبالتالي من الأهمية العلمية العملية دراسة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على الثقافة الأخلاقية للمنظمة (Boal & Hooijberg, 2001; Shin, 2012; Vera & Crossan, 2004).

وبناءً على ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية (ثانية) تتمثل في الاهتمام المحدود بدراسة تأثير القيادة الأخلاقية متعددة الأبعاد على الثقافة الأخلاقية، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية في توضيح العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية، والتي يقل اهتمام الباحثين بها في أدبيات القيادة الأخلاقية (Eisenbeiss et al., 2015; Shin, 2012; Shin et al., 2015; Wang et al., 2017)، وهو ما سيتناوله البحث الحالي.

وعليه أيضاً، يرى الباحث أن تحلي القادة في الفنادق موضوع البحث بالسمات المثالية وامتلاكهم توجهات أخلاقية إيجابية تعزز الكرامة الإنسانية والعدالة والاعتدال والاهتمام برفاهية الموظفين وتحقق الاهتمام المتوازن بين الأهداف التنظيمية وأصحاب المصالح المختلفة دون المساومة على مصالح الأجيال القادمة، من شأنه أن يعمل على توصيل هذه القيم والمعتقدات الأخلاقية إلى الموظفين، والتأثير الإيجابي على تنمية وتعزيز القيم والمعتقدات والأفكار والسلوكيات الأخلاقية المشتركة بين

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

أعضاء المنظمة والحد من السلوكيات غير الأخلاقية بينهم، أي العمل على تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية.

وبناءً عليه يُمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني (H2): يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على الثقافة التنظيمية الأخلاقية في الفنادق المصرية

٣/٣ دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة الأخلاقية والأداء التنظيمي

بالرغم من وجود اهتمام من جانب الباحثين بعلاقة الثقافة الأخلاقية ببعض نواتج واتجاهات الموظفين مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Sharma et al., 2009; Valentine et al., 2011)، إلا أنه توجد دراسات قليلة تناولت علاقتها بالنواتج التنظيمية الكلية كالأداء التنظيمي، وبخاصةً في بعض الدول النامية (Eisenbeiss et al., 2015; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014).

وفي هذا السياق، أجريت دراسة (Riivari et al., 2012) بهدف اختبار العلاقة بين الثقافة الأخلاقية للمنظمات والابتكار التنظيمي في منظمات القطاع العام في فنلندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي للثقافة الأخلاقية والابتكار السلوكي والاستراتيجي والعملية، وكان توافق الإدارة العليا مع التوقعات الأخلاقية هو أهم أبعاد الثقافة الأخلاقية تأثيراً على الابتكار التنظيمي.

وفي مجال صناعة الخدمات المالية في أسبانيا، أجريت دراسة (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014) بهدف اختبار علاقة الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد بكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة والنية الأخلاقية للموظفين. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو وجود ارتباط قوي بين الثقافة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والنوايا الأخلاقية للموظفين.

ومن الدراسات ذات الصلة أيضاً، دراسة (Osafo, 2016) التي أجريت حول كيفية تأثير نتائج التفاعل بين الثقافة التنظيمية الأخلاقية والثقافة الوطنية على أداء المستوى التنظيمي لمنظمات الرعاية الصحية غير الهادفة للربح في

هل تؤثر الأخلاقيات إيجاباً على أداء الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، محمد الله

غانا. وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتفاعل بين الثقافة الأخلاقية والثقافة الوطنية على الأداء التنظيمي.

وعملت دراسة (Eisenbeiss et al., 2015) على توسيع بحث القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي إلى الأداء التنظيمي الكلي. وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية الأخلاقية التي تتشكل عن القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي، ويكون التأثير أقوى في ظل وجود برنامج قوي ومطبق لأخلاقيات المنظمات الألمانية.

وأجريت دراسة (Goebel & Weißenberger, 2017) بهدف تفصي المحددات المحتملة والآثار الناتجة عن مناخ العمل الأخلاقي على النواتج التنظيمية للشركات الكبيرة والمتوسطة الألمانية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء التنظيمي غير مباشرة إلى حد ما، حيث يتم التوسط فيها بشكل كامل من خلال الثقة المتبادلة.

ومن الدراسات ذات الصلة القائمة على نموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات، دراسة (Pavić et al., 2018) التي اختبرت العلاقة بين الثقافة الأخلاقية متعددة الأبعاد والتحفيز في العمل لدى الموظفين في منظمات القطاع العام والخاص في كرواتيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن الوضوح المدرك هو الأعلى تقييماً، بينما إمكانية الدعم هي الأقل تقييماً في المنظمات موضوع البحث. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة الأخلاقية ككل مؤشر جيد للتحفيز في العمل، وكان توافق الإدارة هو المؤشر الأعلى تأثيراً على التحفيز.

وركزت دراسة (Riivari & Lämsä, 2019) على استكشاف كيفية دعم الثقافة الأخلاقية للابتكار التنظيمي في منظمات متخصصة بفرنلندا عن طريق المقابلات وتحليل المحتوى النوعي. وأوضحت نتائج الدراسة أن الفضائل الأخلاقية للمنظمات (الثقافة الأخلاقية) المتمثلة في الجدوى المدركة وإمكانية المناقشة وإمكانية الدعم وتوافق الإدارة هي التي تدعم الابتكار التنظيمي.

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وبناءً على النظرية الاجتماعية المعرفية ونموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات، استهدفت دراسة (Hiekkataipale & Lämsä, 2019) تقصي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى وآثارها على القضايا الأخلاقية في المنظمات مثل/ الصراع الأخلاقي والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، والتحفيز لمعالجة المشاكل الأخلاقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من الفضائل الأخلاقية الكافية للممارسة الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى لمعالجة القضايا الأخلاقية في العمل، وتتمثل في الوضوح المدرك والجدوى وتوافق المشرفين والإدارة والدعم والمناقشة والشفافية والجزاء المدرك.

وعلى مستوى التحليل التنظيمي أيضاً، اختبرت دراسة (Sabiou et al., 2019) الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في سياق التعليم في نيجيريا. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي على الأداء التنظيمي، كما دعمت النتائج أيضاً الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وتأسيساً على ما تقدم، يتضح وجود اهتمام نسبي بدراسة العلاقات التأثيرية المباشرة للمناخ الأخلاقي على حساب الثقافة الأخلاقية بالنواتج التنظيمية ضمن أطر القيادة، كما يتضح أن هناك اهتمام محدود باختبار علاقة الثقافة الأخلاقية باتجاهات وسلوكيات الموظفين الأفراد في سياقات مختلفة، فضلاً عن وجود فجوة بحثية (ثالثة) في الاهتمام المحدود بفحص تأثير الثقافة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للمنظمات الفندقية في سياق بحث القيادة الأخلاقية. وهو ما يركز عليه البحث الحالي.

ووفقاً لذلك، يرى الباحث أن تنمية وتعزيز بيئة عمل أخلاقية تشمل القيم والمعتقدات الجماعية المشتركة (الثقافة) التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتحدد من السلوكيات والتوجهات غير الأخلاقية، قد يكون لها آثار إيجابية على اتجاهات وسلوكيات وأداء الموظفين المرتبط بالعمل وتفاعلهم مع زملائهم وقادتهم والعملاء. فعلى سبيل المثال، عندما يعمل الموظفون في ثقافة ذات قيم ومعتقدات أخلاقية عالية، تشجع السلوكيات الأخلاقية وتحدد من التصرفات غير الأخلاقية في العمل، وبالتالي يعملون على تطبيق هذه القيم والمثل

هل تؤثر الأخلاقيات ثمّارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الأخلاقية، وينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم الوظيفي وتعزيز الإنتاجية والفعالية التنظيمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي ككل.

وعليه يُمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية

٣/٤ دراسات تناولت الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية

تُظهر مراجعة الأدبيات الإدارية أن هناك تيار بحثي يُسلط الضوء على الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والناتج الفردية (مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي) والناتج الجماعية مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والاهتمام التنظيمي، والانحراف الوظيفي (Bouckenoghe et al., 2015; Demirtas, 2013; Dinc & Aydemir, 2009; Mayer et al., 2012; Mo & Shi, 2015; Neubert et al., 2014). وبينما يتضح الاهتمام المنخفض باختبار الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في علاقات القيادة الأخلاقية بالناتج على المستوى التنظيمي (e.g., Eisenbeiss et al., 2017; Ullah et al., 2015; Shin et al., 2015; al., 2015)، مع وجود القليل جداً منها الذي تناول العلاقة على كافة المستويات التنظيمية (Constandt & Willem, 2012; Mayer et al., 2009; Schaubroeck et al., 2019).

ومما يجدر ذكره، وجود مجموعة من المتغيرات الوسيطة الأخرى ذات الدور الوسيط المعنوي بين القيادة الأخلاقية والناتج التنظيمية، كان أهمها الرضا والالتزام التنظيمي (Kim & Brymer, 2011; Ruiz-Palomino et al., 2011)، والثقة العاطفية (Mozumder, 2016)، وصوت الموظف (Bormann & Rowold, 2016).

ومن الدراسات ذات الصلة، دراسة (Neubert et al., 2009) التي هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبعض الناتج المرتبطة بالموظفين كالرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لدى عينة من العاملين المُستقطّبين عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للمُنَاح الأخلاقي في

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

تلك العلاقات؛ وأوضحت النتائج أن المناخ الأخلاقي له دور وسيط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لدى الموظفين. وبمزيد من التوافق مع العلاقة غير المباشرة بالتطبيق على قطاع الفنادق، أوضحت نتائج دراسة (Kim & Brymer, 2011) وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لمديري الإدارة الوسطى للفنادق محل التطبيق بالولايات المتحدة، والذي يؤثر تبعاً على النواتج السلوكية للمديرين، بما يعني التأثير الإيجابي على الجهود الإضافية وسلبياً على النية لترك العمل. وذلك بالتوافق مع رؤية تأثير الاستجابة الانفعالية (الاتجاهية) على النواتج السلوكية للموظفين سلباً وإيجاباً. وفيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة بالأداء التنظيمي، أشارت نتائج دراسة (Walumbwa et al. 2011) على مستوى الإشراف إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء من خلال الدور الوسيط لكل من جودة العلاقة والتماثل التنظيمي لدى الموظفين في مجال الصناعات الدوائية الصينية، وكذا وجود علاقات إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وهذه المتغيرات الوسيطة. وعلى المستوى التنظيمي أيضاً، اختبر (Wu et al. 2015) العلاقة بين القيادة العليا الأخلاقية CEOs والمسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمات الصينية من خلال الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية والدور الوسيط المعدّل للتقدير الإداري. ومن أبرز نتائج الدراسة وجود دور وسيط للثقافة الأخلاقية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وعلى صعيد آخر، هدفت دراسة (Bouckennooghe et al. 2015) إلى اختبار الدور الوسيط لكل من تطابق الهدف ورأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين والأداء التنظيمي بقطاعات مختلفة (مثل: التصنيع، البنوك، الاتصالات، والتعليم العالي) في باكستان؛ وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء، ويكتمل هذا التأثير بوجود رأس المال النفسي وتطابق الهدف كمتغيرات وسيطة.

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

واستهدفت دراسة (Ouakouak & Ouedraogo, 2017) التحقق من العوامل التي تعزز الابداع والابتكار التنظيمي في المنظمات الكندية، ومن أبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن كل من الثقافة والثقة الشخصية يتوسطان تأثير أخلاقيات الأعمال وابداع الموظفين في العمل والابتكار التنظيمي في المنظمات الكندية. وفي السياق ذاته، هدفت دراسات (Ullah et al., 2017; 2019) إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الدور الوسيط لكل من الثقافة الأخلاقية ورأس المال الفكري بشركات القطاع الصناعي في باكستان. ودعمت النتائج الدور الوسيط لكل من الثقافة الأخلاقية ورأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. وأجريت دراسة (Sagnak, 2017) لغرض اختبار التأثيرات الوسيطة لكل من الثقافة الأخلاقية والأمن النفسي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت لدى المعلمين بالمدارس الثانوية والأساسية في تركيا. ودعمت نتائج الدراسة الأدوار الوسيطة لكل من الثقافة الأخلاقية والأمن النفسي في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت. وتناولت دراسة (Su & Hahn, 2021) الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي على المستوى الجماعي والتأثير المعدل للهوية الأخلاقية على المستوى الفردي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جيل الألفية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن كل من المناخ الأخلاقي والرفاهية العاطفية يتوسطان جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى جيل الألفية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ومن الدراسات الأكثر صلة وحداثة، دراسة (Sarwar et al., 2020) التي ركزت على الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط في العمل ورفاهية الموظفين وأدائهم في صناعة الضيافة الإيطالية والباكستانية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية لهما تأثير إيجابي مباشر على رفاهية

هل تؤثر الثقافة الأخلاقية ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الموظفين والارتباط والأداء، وأن الثقافة الأخلاقية لها التأثير الأقوى على الأداء المالي، وتتوسط علاقات القيادة الأخلاقية بنواتج عمل الموظفين.

وفي هذا الصدد، تُكَمِّل نظرية الهوية الاجتماعية نظريات التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي من خلال إبراز أهمية القيم والثقافة الأخلاقية، حيث تذهب إلى أنه من المتوقع أن يؤثر القادة الأخلاقيون على السلوك والأداء التنظيمي من خلال تعزيز الهوية والقيم والثقافة الأخلاقية مع جماعات العمل أو المنظمة ككل (Den Hartog, 2014; van Knippenberg et al., 2004).

ووفقاً لنظريات أخلاقيات الأعمال والقيادة الأخلاقية، تناولت دراسة (Asadullah et al., 2024) الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات/المعاهد المانحة للدرجات العلمية في باكستان. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تخلق ثقافة تنظيمية أخلاقية وتؤدي بدورها إلى تعزيز سلوك المواطن التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، تم إثبات الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية (الثقافة الأخلاقية) في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية من خلال إدراك القيادة الأخلاقية في قطاع التعليم العالي في باكستان.

وبناءً على الأدلة التطبيقية السابقة التي ألقت الضوء على العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والنواتج التنظيمية، وتلك الأدلة التي اهتمت بالعلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية، فضلاً عن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الثقافة الأخلاقية والأداء التنظيمي، يتضح وجود فجوة بحثية (رابعة) في تناول الدور الوسيط الذي يُمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية الأخلاقية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي للفنادق المصرية.

وبالتالي يُمكن صياغة الفرض الرابع للبحث كالتالي:

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الفرض الرابع (H4): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية

٤/ نموذج البحث

بناءً على ما تقدم من مراجعة للاتجاهات البحثية في الأدبيات السابقة، يتناول البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1986) التي ترى أن الأفراد يُمكن أن يتعلموا السلوك المناسب من خلال ملاحظة تصرف نماذج القدوة (مثل: القادة). وبالتالي فإن القادة الأخلاقيين "يُعلمون" السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال سلوكهم الخاص، وتوصيل التوقعات الأخلاقية من خلال العمليات الرسمية والمعاملة الشخصية (Ahmad et al., 2021; Kang, 2019).

ويُبنى نموذج البحث أيضاً على نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964) التي تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل (Reciprocity) (Cropanzano & Mitchell, 2005)؛ فعندما يشعر الأفراد أن شخصاً أو منظمة تعاملهم بطريقة إيجابية، فإنهم يتبادلون المعاملة بالمثل عن طريق إظهار السلوك والأداء الوظيفي الإيجابي (Ahn et al., 2018; Hansen et al., 2013; Shafique et al., 2020).

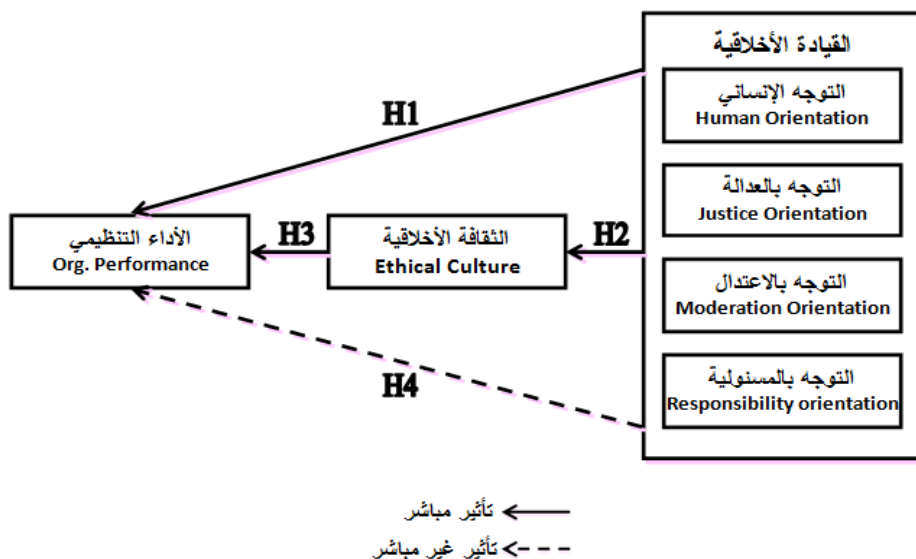
كما يقوم البحث على مبادئ النظرية القائمة على الفضيلة (Solomon, 1992, 2000, 2004) التي تفترض أن الأفراد ومنظمات الأعمال ينبغي أن تكون لديهم خصائص معينة هي الفضائل (Virtues) - من أجل التميز الأخلاقي؛ مما حظى باهتمام الباحثين في الأدب الإداري لتبني نموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات (CEV) لدراسة الثقافة الأخلاقية. ومن هنا، يُفترض أن استقامة المنظمات (Virtuousness) يُمكن أن تتحدد من خلال مدى تحفيز الثقافة التنظيمية للموظفين على التصرف الأخلاقي ومنع التصرف غير الأخلاقي (Kaptein, 2008; 2009; 2023).

وبناءً عليه، يجمع الإطار النظري المقترح بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية مشتملة على أربعة أبعاد هي: التوجه الانساني، والتوجه بالعدالة، والتوجه

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

بالاعتدال، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة، والمتغير التابع الذي يمثل الأداء التنظيمي، والمتغير الوسيط **Mediator** المعبر عن الثقافة الأخلاقية الذي يكشف عن الكيفية التي تُبنى عليها علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء التنظيمي.



شكل (١) نموذج البحث النظري

٥ / الدراسة الاستطلاعية

بغرض تحديد مشكلة البحث الواقعية وصياغتها بدقة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة (٦) من مديري الموارد البشرية وأقسام التدريب والتخطيط بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة وهي: شيراتون القاهرة Sheraton، إنتركونتيننتال سميراميس Intercontinental Semiramis، بيراميزا القاهرة Pyramisa، وكونراد القاهرة Conrad، وبريزيدنت President، وفلامنكو Flamenco.

وتم إجراء مقابلات متعمقة مع المديرين في أماكن عملهم في مكاتبهم الخاصة بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وطرح أسئلة مفتوحة للمناقشة وإثراء الحوار والوقوف

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

على القضايا العملية المرتبطة بموضوع البحث. واستغرقت المقابلات مدة زمنية تراوحت بين (٢٠-٣٠) دقيقة، واختلفت مفردات العينة من حيث الخصائص الشخصية كالنوع (٣ ذكور - ٣ إناث)، والعمر (متوسط العمر ٤٠ عاماً)، والتعليم (٤ شهادة جامعية - ٢ دراسات عليا)، ومتوسط سنوات الخبرة (١٢ عاماً). وتوافقت آراء المديرين في فنادق الخمس نجوم موضوع الدراسة على أهمية **أخلاقيات الأعمال**، وأنها تمثل "كل حاجة" و "أهم حاجة" في العمل الفندقي وفي كل نشاط فرعي فيه على حد تعبيرهم، لأنه يقدم خدمة مرتبطة بالأشخاص، وبالتالي لا بد أن يكون هؤلاء الأشخاص أخلاقيين في كل شيء، وأن الأخلاقيات حتمية ضرورية لبقاء ونمو أداء الفندق واستمراره في عمله والحفاظ على سمعته، خاصةً وأنه يرتبط بنشاط السياحة المصرية ككل. **ومع ذلك**، قد لا تدرك أهمية العمل الأخلاقي كاملةً لدى فئات معينة من الموظفين مثل: عمال خدمات النظافة والأمن نظراً لارتفاع أهمية المعاملات المادية نسبياً مقارنةً بالمعاملات الأخلاقية، ويُمكن أن يرجع ذلك إلى عوامل مؤثرة كمستوى المعيشة والوضع الاقتصادي والاجتماعي لهم وعوامل خارجية أخرى في رأي المديرين.

ومن الفضائل الأخلاقية التي تتشكل منها **ثقافة الفندق** والمعتقدات الجماعية المشتركة من وجهة نظر المديرين هي وجود ميثاق شرف أخلاقي يحكم تصرفات الجميع، وعدم السرقة والتحرش، والمعاملة القائمة على الاحترام والثقة، وسداد الفواتير في مواعيدها، وعدم تسريب أسرار الفندق، وتكريم الموظفين الأخلاقيين والمثاليين والاحتفال بهم، وفي حالة ضبط أي انحرافات أو سلوكيات غير أخلاقية يتم التحقيق فيها على الفور وتوقيع جزاءات تأديبية تصل إلى الفصل من العمل. لكن أظهر الحوار مع المديرين **قصور واضحة** في إدراكهم لإمكانية مناقشة العضلات الأخلاقية أو إجراءات تصحيحية معالجة للسلوكيات غير الأخلاقية، وعدم فهمهم الكامل لأهمية بُعد جدوى تحقيق المسؤوليات الأخلاقية، وتمكين الموظفين للتصرف بشكل أخلاقي، وعواقب تصرفهم بطريقة غير مسؤولة ومخالفة أخلاقياً.

هل تؤثر الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وذكر الخبراء عدداً من **النواتج** المتأثرة بالتوجهات والفضائل الأخلاقية للقادة مع التركيز على النواتج الفردية للموظفين كالرضا الوظيفي والالتزام والولاء والمشاركة والتحفيز والتمكين النفسي، بينما هناك **قصر نظر** في تأثيرها على النواتج التنظيمية، ذكر أحدهم الهوية التنظيمية والسمعة. ومن ثم، توجد **فجوة** بين "العمل الجيد" و"العمل الأخلاقي" على المستوى التنظيمي لدى مديري الفنادق موضوع الدراسة. كما ذكرت عوامل أخرى أهم تأثيراً على **الأداء التنظيمي** مثل: ثقافة الفندق والعمليات الداخلية والتسويق وصنع المحتوى الرقمي وإدارة العلامة التجارية للفندق وأنشطة خدمة العملاء. مما يشير إلى **عدم المعرفة الكاملة** لدى المديرين لمردود الأخلاقيات والسلوكيات والفضائل الأخلاقية للقادة، و**ضعف تقييمهم** لأثارها على النواتج التنظيمية السلوكية والمالية والتشغيلية بفنادقهم.

٦ / مشكلة البحث

في ضوء مراجعة الأدبيات في أخلاقيات المنظمات والقيادة الأخلاقية، وما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية، اتضح الدليل النظري والتطبيقي على "وجود فجوة بحثية متمثلة في الاهتمام المحدود بتناول القيادة الأخلاقية متعددة الأبعاد ذات القيم والمبادئ المقبولة في الثقافة الشرقية، وأثرها على تنمية الأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم في مصر، بالإضافة إلى أن الآليات التفسيرية "الوسيطية" لتأثيرها غير المباشر على الأداء التنظيمي غير مكتشف بشكل كافٍ في قطاع الفنادق المصرية، وبخاصة آليات القيم والفضائل والتوقعات الجماعية المشتركة لأعضاء المنظمة والتي تعزز السلوك الأخلاقي وتحد من السلوك غير الأخلاقي أي الثقافة الأخلاقية".

وبناءً عليه، يسعى البحث الحالي إلى رسم صورة كاملة لتأثير القيادة الأخلاقية على النواتج التنظيمية الإستراتيجية (**الأداء التنظيمي**) والذي يكمن في تيار بحثي انخفاض الاهتمام به في أدبيات الإدارة، فضلاً عن التحقيق العلمي التطبيقي في الآليات التنظيمية الوسيطة (**الثقافة الأخلاقية**) أو "**الكيفية**" التي يُمكن أن تعمل على إتمام هذه العلاقة. وبالتالي يُمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

(١) ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية؟

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

- (٢) إلى أي حد تؤثر القيادة الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية؟
- (٣) ما طبيعة تأثير الثقافة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية؟
- (٤) ما مستوى التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية؟

٧/ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- (١) اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية.
- (٢) تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية.
- (٣) التحقق من تأثير الثقافة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية.
- (٤) فحص الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي للفنادق المصرية.

٨/ أهمية البحث

١/٨ الأهمية العلمية

- (١) دراسة نمط القيادة الأخلاقية متعددة الأبعاد ذات القيم والمبادئ والتوجهات المقبولة في الثقافة الشرقية (الاستدامة والاعتدال) والغربية (الإيثار والعدالة)، اعتماداً على الجمع بين مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي، والمناصب العليا، والنظرية المؤسسية، مما يسهم في نظرية القيادة عموماً، والقيادة الأخلاقية خصوصاً.
- (٢) مساعدة الباحثين في اقتراح وتصوير نماذج القيادة الأخلاقية كهيكल متعدد الأبعاد بدلاً من دراستها التقليدية كهيكل أحادي البعد، حيث يتوقع أن يكون لكل بُعد تأثير مختلف في علاقته بالنواتج التنظيمية، مما يؤدي إلى فهم أفضل وأكثر تفصيلاً للعلاقة بين هيكل القيادة الأخلاقية والنواتج التنظيمية الاستراتيجية (الأداء التنظيمي).
- (٣) تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي، خاصة في مجال الضيافة، مما يرشد الباحثين نحو

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

اقترح أطر نظرية ورسم صورة كاملة للنواتج الايجابية للقيادة الأخلاقية التي تتجاوز الرضا والالتزام والولاء الوظيفي والموضوعات التقليدية الأخرى.

(٤) يُسهم البحث الحالي في أدبيات أخلاقيات الأعمال بصفة عامة من خلال التحقق من مسئولية القيادة العليا لتعزيز الفضائل الأخلاقية للمنظمات كأساس نظري متفق عليه في الأدبيات لتشكيل الثقافة الأخلاقية المبنية على نموذج الفضائل الأخلاقية للشركات Corporate Ethical Virtues (CEV) Model.

(٥) يُضيف البحث الحالي بعداً جديداً لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على النواتج التنظيمية، من خلال تضمين الثقافة الأخلاقية كآلية تنظيمية بمثابة "الصدوق الأسود" الذي يستكشف ويُفسر قوة العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي عبر ثقافات أخرى غير الغربية، وبخاصة في الدول النامية مثل: مصر.

٢/٨ الأهمية العملية

(١) يستمد البحث الحالي أهميته من واقع قطاع الفنادق في مصر، والذي يعمل بالتكامل مع القطاع السياحي على توفير فرص عمل والمساهمة في الناتج القومي، حيث أشارت التقارير الرسمية والصحفية إلى مسئولية قطاع السياحة والفنادق عن توفير ٢,٥ مليون فرصة عمل أي ما يعادل ٩,٥% من إجمالي الوظائف في مصر، فضلاً عن أن إيرادات القطاع الفندقي بلغت ١٧,٩٥٧ مليار جنيه (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢).

(٢) تكمن أهمية البحث الحالي أيضاً في مساعدة الفنادق المصرية التي تعمل في بيئة أعمال مضطربة محلياً وعالمياً على فهم وإدراك مردود الاهتمام بأخلاقيات الأعمال من خلال التعرف على نموذج أعمال جديد مبني على الفضائل الأخلاقية (قيادة وثقافة) يُمكن من خلاله تحقيق النواتج الايجابية في العمل، بدلاً من التركيز المادي البحث الشائع في منظمات الأعمال المعاصرة.

(٣) توجيه القادة في صناعة الفنادق والجهود توجيهها صحيحاً نحو تعزيز مُناخ عمل أخلاقي يضمن حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتحسين الأداء الفردي لديهم وتحفيز كفاءاتهم لاكتشاف واستغلال امكاناتهم التي تعود بالمنفعة على

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

منظمتهم، وذلك من خلال توضيح المعايير الأخلاقية والتمسك بالقيم والمبادئ والتوقعات الفضيلة ومناقشة العضلات الأخلاقية في العمل.

(٤) دعم الرغبة والاتجاه لدى القادة في الإدارة العليا في الفنادق المصرية موضوع البحث نحو صنع القرارات المبنية على السلوكيات الأخلاقية مثل: المعاملة الإنسانية الكريمة والاحترام والعدالة وإعطاء صوت وإشراك للموظفين والتي قد تُعزز من السلوكيات الإيجابية والأداء الوظيفي في مكان العمل والتي قد تؤدي بدورها إلى أداء تنظيمي تنافسي متميز.

(٥) إمداد القادة في الفنادق بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية موجهة بالتميز التنظيمي والممارسات المبنية على الفضائل الأخلاقية والتي يُمكن تعزيزها باستخدام البرامج التدريبية لتنمية القيادة الأخلاقية لمدراء المستوى الأعلى بالتكامل مع النظم الرسمية كميثاق الشرف الأخلاقي وغير الرسمية كاللغة والطقوس.

٩ / منهجية البحث

١/٩ منهج وتصميم البحث

يتبع البحث الحالي المنهج الاستنتاجي Deductive approach الكمي الذي يقوم على مبادئ الفلسفة ما بعد الموضوعية Post-Positivism التي ترى الحقيقة مستقلة نسبياً عن الممثلين الاجتماعيين المعنيين بها، وتوفير البيانات الصادقة والحقائق والتركيز على تعميم النتائج (Harrison & Reilly, 2011; Saunders et al., 2009).

ومن ثمّ، يقوم المنهج الاستنتاجي على اختبار النظرية القائمة، ويتميز بسمات أبرزها البدء من النظرية وصولاً إلى جمع البيانات الكمية وتحليلها، واتباع مدخل مهيكّل للبحث، واستخدام تصميم وصفي أو سببي Descriptive or Causal، وأدوات مهيكلة لجمع البيانات وتحليلها كمياً، والحاجة لتعميم النتائج (Harrison & Reilly, 2011; Saunders et al., 2009).

ويتوافق تصميم البحث الوصفي Descriptive Research Design ذات المقطع العرضي Cross-Sectional مع مبادئ الفلسفة ما بعد الموضوعية والمنهج

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الاستنتاجي الكمي، حيث يهدف إلى وصف الظواهر موضوع البحث وتحديد متغيرات البحث المستقلة (أبعاد القيادة الأخلاقية) والوسيط (الثقافة الأخلاقية) والتابعة (الأداء التنظيمي)، وربط المتغيرات في أسئلة وفروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكله وتطبيقها في فترة زمنية واحدة وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة كأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM (Harrison, 2013).

٢/٩ مقاييس متغيرات البحث

وفقاً لأهداف البحث وإطاره المفاهيمي المقترح، فإنه تم الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة لغرض قياس متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيط والتابعة، واستخراج بنود القياس التي تم التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً لكل متغير أو بُعد فرعي، كما في جدول (٢) التالي:

جدول (٢) متغيرات البحث وبنود ومصادر وأدوات قياسها

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصادر	الأدوات
(١) المتغيرات المستقلة القيادة الأخلاقية التوجه الإنساني	ويعرّف بمعاملة الموظفين بكرامة واحترام، والنظر لهم كأهداف وليس كوسائل من خلال الاعتراف الكامل من قبل القادة بحقوق الآخرين، والعطف، والاهتمام برغباتهم.	(HUM1-HUM5)	De Hoogh & Den Hartog, 2008 Den Hartog & De Hoogh, 2009 Eisenbeiss et al., 2015	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) غير موافق تماماً - (٥) موافق تماماً
(٢) التوجه بالعدالة	ويشير إلى صنع القائد لقرارات عقلية ومنصفة وعدم التمييز بين الآخرين من حيث النوع والجنس والدين والحالة الاقتصادية الاجتماعية أو أي أسس.	(JUS1-JUS5)	Eisenbeiss, 2012 Feng et al., 2019 Kalshoven et al., 2011	(٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق تماماً
(٣) التوجه بالاعتدال	ويقصد به الاعتدال والتواضع وسلوك القائد المتوازن، والرقابة الذاتية للقائد، وقدرتهم على التحكم في العواطف، والمحاولات الحكيمة لإيجاد التوازن بين الأهداف وأصحاب المصلحة.	(MOD1-MOD4)	Tan et al., 2019 Wang et al., 2017 Yukl et al., 2013	(٤) موافق - (٥) موافق تماماً
(٤) التوجه بالمسؤولية	رؤى القادة في الأجل الطويل على النجاح، واهتمامهم برغبات المجتمع، واحساس القائد بالمسؤولية عن نفسه والمجتمع، والتفكير في أثر القرارات على المجتمع والبيئة، ومراعاة الأجيال القادمة.	(RES1-RES5)		

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

المتغيرات والايحاء	التعريف	بنود القياس	المصادر	الانوات
المتغير الوسيط الثقافة الأخلاقية	وتُعرّف بمجموعة من أنماط التوقعات والمعاني والقيم الجماعية المشتركة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، والتي تعكس المعايير والقواعد والجزاءات والمكافآت في المنظمة؛ وتنتج من خلال تفاعل معقد بين النظم الرسمية وغير الرسمية التي ترشد صنع القرار الأخلاقي في المنظمة.	(CUL1-CUL32)	Cabana & Kaptein, 2021 DeBode et al., 2013 Huhtala et al., 2018 Kaptein, 2008 Riivari&Lämsä, 2019 Thelen & Formanchuk, 2022 Toro-Arias et al., 2022	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) غير موافق تماماً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق تماماً
المتغير التابع الأداء التنظيمي	ويشير إلى النجاح والفعالية التنظيمية ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية اعتماداً على مستويات مساهمة الأفراد في المنظمة". ويشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لمقارنة وضع المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمنافسيها في الصناعة مثل: النمو والانتاجية والربحية والجودة والعمليات ورضا العملاء.	(PER1-PER10)	Alaarij et al., 2016 Eisenbeiss et al., 2015 Gahlawat & Kundu, 2019 Mozumder, 2018 Tseng&Lee, 2014 Wang et al., 2017	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) غير موافق تماماً - (٢) غير موافق - (٣) محايد - (٤) موافق - (٥) موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحث

٣/٩ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين في الفنادق الخمس نجوم في القاهرة الكبرى والبالغ عددها (٣٠) فندقاً مصرح لها بالعمل في مصر، منها (١٩) فندقاً في القاهرة و(١١) فندقاً في الجيزة، ويعمل بها (٢٣٥٠٠) موظفاً لخدمة السائحين وعملاء الضيافة في مصر وفقاً لأحدث الإحصائيات (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣؛ وزارة السياحة، ٢٠٢٥، غرفة المنشآت الفندقية، ٢٠٢٥).

وتناسب طبيعة مجتمع البحث تطبيقه على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع البحث من الموظفين بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم موزعة حسب المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والمباشرة)، نظراً لتوقع إختلاف ادراك واتجاهات الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة نحو القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والنواتج على المستوى التنظيمي، فضلاً عن عدم توافر إطار رسمي للإطلاع على بيانات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالفنادق الخمس نجوم موضوع التطبيق.

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وتعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الغرضية **Purposive sampling** التي تجمع بين مزايا الدقة في التمثيل والسهولة في التنفيذ، وتنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (الأزهري، ٢٠١٠؛ Sekaran, 2010).

ووفقاً لجدول التوزيع الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، تم اتباع معادلة تومسون (Thompson, 2012, p.59) لتحديد حجم العينة المناسبة لتطبيق الدراسة، ولقد تم استخدام هذا الأسلوب في العديد من الدراسات الحديثة ذات الصلة (مثل: Ibrahim et al., 2022; Khairy & Soliman, 2022; Nafei & Abdelaal, 2022; Sayed et al., 2022). وذلك وفق المعادلة:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث: N حجم المجتمع المستهدف؛ p: القيمة الاحتمالية ٥٠%؛ d: نسبة الخطأ ٥%؛ Z: قيمة الدالة المعيارية للاختبار المقابلة لمستوى المعنوية ٥% وتساوي ١,٩٦.

وبالتالي تم حساب الحد الأدنى من حجم العينة المستهدف المقدر بنحو (٣٧٧) مفردة؛ وسيتم زيادة الحجم المستهدف للإجابة على أسئلة الاستقصاء إلى (٤٠٠) موظفاً لضمان الدقة المطلوبة في النتائج ومراعاة عدد القوائم التي ترتجع وتلك التي سيتم استبعادها نتيجة أخطاء في عملية المعاينة.

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ... سيد ماهر بدوي، محمد الله

١٠ / الدراسة الميدانية

١/١٠ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمد الباحث في عملية جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء، والتي تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة التامة، (٥) تمثل الموافقة التامة.

وتم جمع البيانات من عينة البحث الحصصية بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٧٧) مفردة من موظفي فنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٢٩٠) قائمة. وتم إجراء عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيته واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٣٥ قائمة) والتي وُجد فيها أخطاء عدم إجابة على الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الإجابة عليها، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٥٥) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٦٨%) تقريباً، تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها إحصائياً.

والجدول (٣) يوضح توزيع عينة البحث ومعدل الاستجابة كالتالي:

جدول (٣) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة

بيان	حجم العينة المناسب	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
العدد	٣٧٧	٢٩٠	٣٥	٢٥٥
النسبة %	١٠٠%	٧٧%	٩%	٦٨%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

٢/١٠ اختبار الصدق والثبات

قام الباحث باختبار صدق القياس **Validity** للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات **Reliability** لفحص دقة القياس وعدم تناقضه واتساقه في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة عبر الزمن (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran & Bougie, 2016).

هل تؤثر القيادات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وبناءً عليه، تم استخدام أسلوب تحليل العامل الاستكشافي EFA ومعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث والاتساق الداخلي للمقاييس، وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، بالإضافة إلى التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع التحديد الدقيق للعوامل المكونة للظاهرة (Hair et al., 2010). والجدول (٤) يبين نتائج أسلوب تحليل العامل الاستكشافي ومعاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية كما يلي:

جدول (٤) نتائج تحليل الصدق والثبات لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	عدد البنود Items	معامل الثبات	معامل الصدق	KMO	Bartlett's Test Chi²(Sig.)	Cumulative % of Variance
القيادة الأخلاقية	19	.928	.963	.895	2767.045 (.000)	64.858
التوجه الإنساني	5	.822	.906			
التوجه بالعدالة	5	.787	.887			
التوجه بالاعتدال	4	.803	.896			
التوجه بالمسؤولية	5	.864	.929			
الثقافة الأخلاقية	31	.943	.971	.900	4621.768 (.000)	70.146
الوضوح	4	.738	.859			
الجدوى	4	.797	.892			
الشفافية	4	.826	.908			
الجزاء	4	.795	.891			
إمكانية الدعم	4	.776	.880			
إمكانية المناقشة	4	.741	.860			
توافق المشرفين	4	.772	.878			
توافق الإدارة	3	.777	.881			
الأداء التنظيمي	10	.871	.933	.870	1240.018 (.000)	53.554

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يستخلص من نتائج الجدول (٤) وفقاً لتحليل المكون المبدئي Principal Component Analysis (PCA) وجود أربعة عوامل تتوزع عليها بنود قياس القيادة الأخلاقية المدركة، وتشمل التوجه الإنساني (٥ بنود)، والتوجه بالعدالة (٥

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

بنود)، والتوجه بالاعتدال (٤ بنود)، والتوجه بالمسؤولية (٥ بنود). كما يتضح وجود ثمانية عوامل تتوزع عليها بنود قياس الثقافة الأخلاقية وهي: الوضوح، والجدوى، والشفافية، والجزاء، وإمكانية الدعم، وإمكانية المناقشة، وتوافق المشرفين، وتوافق الإدارة، ويشتمل كل عامل منهم على (٤) عبارات قياس. وأن هناك عامل واحد فقط تتوزع عليه بنود قياس الأداء التنظيمي بواقع (١٠) عبارات. ومعظم هذه العوامل بمعاملات تحميل على العامل **Factor loadings** أكبر من (٠,٥٠)، وعدم وجود تحميلات عابرة **cross loadings** لبنود قياس كل عامل على العوامل الأخرى بأكبر من (٠,٥٠)، باستثناء العامل الثامن (توافق الإدارة) من عوامل الثقافة الأخلاقية الذي اشتمل على (٣) عبارات فقط حيث تقرر حذف العبارة **(CUL29)**، وذلك لضعف تحميلها على عاملها الرئيس مع تشتت تحميلها على عوامل أخرى بأقل من (٠,٥٠). وبالتالي يتضح صدق التقارب **Convergent validity** وصدق التمايز **Discriminant validity** في قياس متغيرات البحث.

كما تشير نتائج التحليل حسب مؤشر كفاية حجم العينة (**KMO/MSA**) أنه يزيد عن حد القبول له **Cutoff-point** (٠,٥٠) لجميع متغيرات البحث، مما يدل على ملائمة حجم العينة للاختبار والحصول على نتائج التحليل العاملي وتأكيد الاتساق الداخلي بين مقاييس متغيرات البحث. وكذا بلغت قيم اختبار **Bartlett's Test of Sphericity** التي تقيس المعنوية الاحصائية للارتباط الشامل بين المتغيرات في التحليل، (**Chi-Square=2767.045**)، (**4621.768**)، (**1240.018**) للقيادة والثقافة والأداء التنظيمي على التوالي، وجميعها عند مستويات معنوية (٠.000). أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى المعنوية الاحصائية للارتباط بين المتغيرات ومناسبة التحليل العاملي لقياس المتغيرات (Hair et al., 2010; Kline, 2010).

واتضح أيضاً أن نسبة التباين التراكمية المفسرة **Cumulative Percentage of Variance** للظاهرة موضوع البحث تجاوزت حد القبول أيضاً (٥٠%) للمتغيرات الرئيسية للبحث، فقد بلغت نسبة التباين المفسر التراكمية لأبعاد القيادة

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الأخلاقية حوالي (٦٥%)، وللثقافة الأخلاقية (٧٠%)، وللأداء التنظيمي (٥٤%) وهي نسب مقبولة لتفسير العوامل بقيم **Eigenvalues < (1.0)**. ونشير معاملات ألفا كرونباخ إلى ثبات وصدق الاتساق الداخلي بين بنود القياس، حيث يتمثل حد القبول له (٠,٧) في غالبية الدراسات التطبيقية (Hair et al., 2010). وفي ضوء نتائج جدول (٤)، يتضح أن جميع مؤشرات ألفا كرونباخ لكافة أبعاد البحث أعلى من (٠,٧)، حيث تتراوح بين أقلها قيمة (٠,٧٣٨) بالنسبة لبُعد الوضوح، وأعلىها قيمة (٠,٨٧١) بالنسبة للأداء التنظيمي، وبقيم صدق الاتساق الداخلي (٠,٨٥٤)، (٠,٩٣٣) لكل منهما على التوالي. وفي حين بلغ معامل الثبات الكلي للقيادة الأخلاقية المدركة (٠,٩٢٨) ومعامل الصدق له (٠,٩٦٣)، وبلغ معامل الثبات للثقافة الأخلاقية ككل (٠,٩٤٣) بمعامل صدق قيمته (٠,٩٧١)، مما يشير إلى مزيد من الدقة والصدق والثبات في القياس، ويُقدم دليلاً تطبيقياً على جاهزية المقياس والامكانية العالية للاعتماد عليه في اختبار العلاقات.

٣/١٠ التحليل الوصفي

١/٣/٩ تحليل خصائص العينة

تم إجراء التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث بغرض تصنيف المستقصى منهم وفقاً للنوع والعمر ومستوى التعليم والمستوى الإداري الذي ينتمون له. ويستهدف هذا التعرف على خصائص عينة البحث، وذلك وفقاً للعوامل الديموجرافية المتمثلة في النوع، وفئة العمر، ومستوى التعليم، والمستوى الإداري للمشاركين في الدراسة الميدانية من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة بالفنادق المصرية فئة الخمس نجوم بقطاع الضيافة. والجدول (٥) يوضح نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

جدول (٥) خصائص عينة البحث

عينة الدراسة (٢٥٥)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
60.0%	153	ذكور	النوع
40.0%	102	إناث	
40.8%	104	أقل من ٣٠ عاماً	فئة العمر
30.2%	77	٣٠ - أقل من ٤٠	
25.1%	64	٤٠ - أقل من ٥٠	
3.9%	10	٥٠ فأكثر	
23.5%	60	شهادة متوسطة	مستوى التعليم
69.0%	176	شهادة جامعية	
7.5%	19	دراسات عليا	
25.1%	64	إدارة مباشرة	المستوى الإداري
54.5%	139	إدارة وسطى	
20.4%	52	إدارة عليا	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (٥) أهم الخصائص الديموجرافية للموظفين بفنادق الخمس نجوم المصرية بالقاهرة، مشيراً إلى ارتفاع نسبة المشاركين من الموظفين الذكور إلى (٦٠%) مقابل (٤٠%) لنسبة الإناث بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، مما يشير إلى وجود درجة من التنوع في عينة البحث، لكنها في صالح الذكور وهو ما يعبر عنه طبيعة وواقع قطاع الفنادق في مصر.

ويلاحظ من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (٤٠,٨%) من صغار الشباب تحت سن (٣٠) عاماً، يليهم فئة الموظفين الشباب الذين تقع أعمارهم في الفئة بين (٣٠-أقل من ٤٠) عاماً حيث بلغت نسبتهم (٣٠%) من إجمالي الموظفين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يليهم فئة الموظفين الخبراء الذين تقع أعمارهم بين (٤٠-أقل من ٥٠) عاماً ويمثلون ربع (٢٥%) عينة الدراسة الميدانية، بينما انخفضت نسبة المشاركين من كبار السن الذين تتجاوز أعمارهم (٥٠) عاماً إلى (٤%).

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة (٦٩%) من موظفي الفنادق الحاصلين على شهادات جامعية، يليهم نسبة الموظفين من ذوي

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

المستوى التعليمي الأقل الحاملين لشهادات متوسطة بلغت نسبتهم (٢٣,٥%)، في حين بلغت نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي الأعلى ماجستير أو دكتوراه (٧,٥%) من إجمالي المستقصى منهم.

وتوضح النتائج أيضاً التنوع المقبول في عينة الدراسة من حيث المستوى الإداري الذي ينتمي إليه مفردات العينة، مشيراً إلى ارتفاع نسبة المشاركين من موظفي الإدارة الوسطى بالفنادق إلى (٥٤,٥%)، يليهم نسبة الموظفين بالخط الأمامي بالإدارة المباشرة بالفنادق والتي بلغت (٢٥,١%)، بينما كانت النسبة الأقل (٢٠,٤%) من موظفي الإدارة العليا.

٢/٣/٩ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين بالفنادق المصرية، تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك كما هو مبين بالجدول (٦):

جدول (٦) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث (الأبعاد الفرعية)
590	4.23	التوجه الإنساني
553	4.23	التوجه بالعدالة
615	4.24	التوجه بالاعتدال
621	4.27	التوجه بالمسؤولية
508	4.24	
542	4.27	الوضوح
601	4.25	الجدوى
686	4.20	الشفافية
570	4.29	الجزاء
597	4.21	امكانية الدعم
585	4.17	امكانية المناقشة
632	4.16	توافق المشرفين
627	4.34	توافق الإدارة
466	4.23	
517	4.22	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

تشير نتائج الجدول (٦) إلى تقييم الموظفين بالفنادق المصرية الخمس نجوم بالقاهرة والمشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها، مما يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشملها. وتخلص نتائج التحليل إلى أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة على زيادة أهمية إدراك القيادة الأخلاقية في الفنادق المصرية لدى الموظفين في كافة المستويات الإدارية، فلقد بلغ متوسط تقييمها حسابياً (٤,٢٥) بانحراف معياري للإجابات عن المتوسط بنحو (٠,٥٠). ويُعد بُعد التوجه بالمسؤولية أهم وأعلى أبعاد القيادة الأخلاقية حسب المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (٤,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٦٢). وأهم ما يُشكل ذلك إدراك الموظفين أن إدارة الفندق لديها اهتمام بالبيئة وتشجع على إعادة التدوير، وترغب في العمل بطريقة صديقة للبيئة.

كما تخلص النتائج إلى ارتفاع مستوى التوجه بالاعتدال المدرك من موظفي الفنادق المصرية بالقاهرة، فلقد بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٢٤) وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦١) لتشتت الإجابات، مما يُثبت اعتقادهم بأن الإدارة لا تشجع على التطرف في الأهداف أو الأفكار أو السلوكيات، وشعورهم بأن إدارة الفندق تتعامل بتواضع مع الموظفين.

ويأتي أخيراً من حيث الأهمية كل من التوجه الإنساني والتوجه بالعدالة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل منهما (٤,٢٣)، وبقيم انحراف معياري متقاربة نسبياً بلغت (٠,٥٩)، (٠,٥٥) لكل منهما على التوالي. ويُبرز أهمية هذين البُعدين إدراك الموظفين أن إدارة الفندق تعامل الموظفين معاملة قائمة على الاحترام وتهتم باحتياجات الموظفين الشخصية، وأن إدارة الفندق تعامل الموظفين على قدم المساواة ولا تسعى لتحقيق النجاح على حساب الآخرين.

وفيما يتعلق بالثقافة الأخلاقية فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٤٦). وأظهرت النتائج أن توافق الإدارة المدرك أهم وأعلى أبعاد الثقافة الأخلاقية على الإطلاق من قبل الموظفين بالفنادق، بمتوسط

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

حسابي بلغت قيمته (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٦٢). حيث يرى الموظفون في الفنادق المصرية أن الإدارة لا تسمح مطلقاً بأي سلوك غير أخلاقي لتحقيق أهداف العمل، وأن الإدارة بالفندق مثلاً جيداً للسلوك الأخلاقي.

ويُعتبر **الجزء الثاني** أهم أبعاد الثقافة الأخلاقية وفق المتوسط الحسابي (٤,٢٩)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المشاركين (٠,٥٧)، ومعنى ذلك أن الموظفين بفنادق الخمس نجوم يدركون أن السلوك الأخلاقي يحظى بتقدير كبير ويُكافأ في بيئة العمل بالفندق. ويليه من حيث الترتيب بُعد **الوضوح**، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (٤,٢٧)، بانحراف معياري قيمته (٠,٥٤)، وأهم ما يُشكل اتجاه الموظفين اعتقادهم بأن إدارة الفندق توضح كيفية التصرف بشكل مناسب تجاه الآخرين (كالمزلاء والمديرين والعملاء) داخل الفندق، وأنها توضح بشكل كافي كيفية التعامل المسؤول مع المعلومات السرية.

وتشير النتائج أيضاً إلى زيادة أهمية بُعد **الجدوى** لدى موظفي فنادق الخمس نجوم، حيث حصل على متوسط (٤,٢٥) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٠)، ويُبرز ذلك إدراكهم بأن إدارة الفندق توفر لهم الموارد الكافية اللازمة لأداء مهام العمل، وشعورهم بأنهم ليسوا تحت ضغط لانتهاك القواعد في عملهم.

وأظهرت نتائج التحليل التقارب بين بُعدي **الشفافية** و**إمكانية الدعم** لدى الموظفين، حيث حصل على متوسط حسابي (٤,٢٠)، وبلغت قيم الانحراف المعياري (٠,٦٨)، (٠,٦٠) لكل منهما على التوالي. فمن حيث الشفافية أبدى الموظفون أهمية كبيرة لإجراء فحوصات كافية للكشف عن الانتهاكات أو السلوك غير الأخلاقي بالفندق، وأن إدارة الفندق على دراية بنوع الحوادث أو السلوك غير الأخلاقي الذي يحدث في بيئة العمل. وفيما يتعلق بإمكانية الدعم أظهر الموظفون أهمية معاملة الجميع بعضهم البعض باحترام، ووجود علاقة ثقة متبادلة سائدة بين الموظفين والإدارة في الفندق.

وتأتي **إمكانية المناقشة** وتوافق **المشرفين** كأقل أبعاد الثقافة الأخلاقية على الإطلاق في البحث بمتوسطات حسابية متقاربة جداً (٤,١٧)، (٤,١٦) وبانحرافات معيارية للإجابات (٠,٥٨)، (٠,٦٣) لكل منهما على التوالي. وأبرز ما يدل على ذلك

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

إدراكهم بأنه يتم التعامل بجدية مع السلوك غير الأخلاقي للموظفين في الفندق، وأن المشرفين يقدمون بالفندق مثلاً جيداً من حيث السلوك الأخلاقي.

وبلاحظ من نتائج التحليل أيضاً زيادة أهمية الأداء التنظيمي، فلقد بلغ متوسط تقييم الموظفين له (٤,٢٢) بانحراف معياري بلغ (٠,٥٢). وأهم ما يُعبر عن ذلك تميز أداء الفندق بالتسليم الأسرع لطلبات العملاء، وأن أداء الفندق أكثر كفاءة في استخدام الموارد.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق كبير بين موظفي فنادق الخمس نجوم المصرية موضوع البحث على الأهمية العالية جداً لجميع متغيرات البحث، حيث تجاوزت تقييماتها الحسابية جميعاً حد (الموافقة) بانحرافات معيارية قليلة وفي الحدود المقبولة، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل المهمة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث.

٤/١٠ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

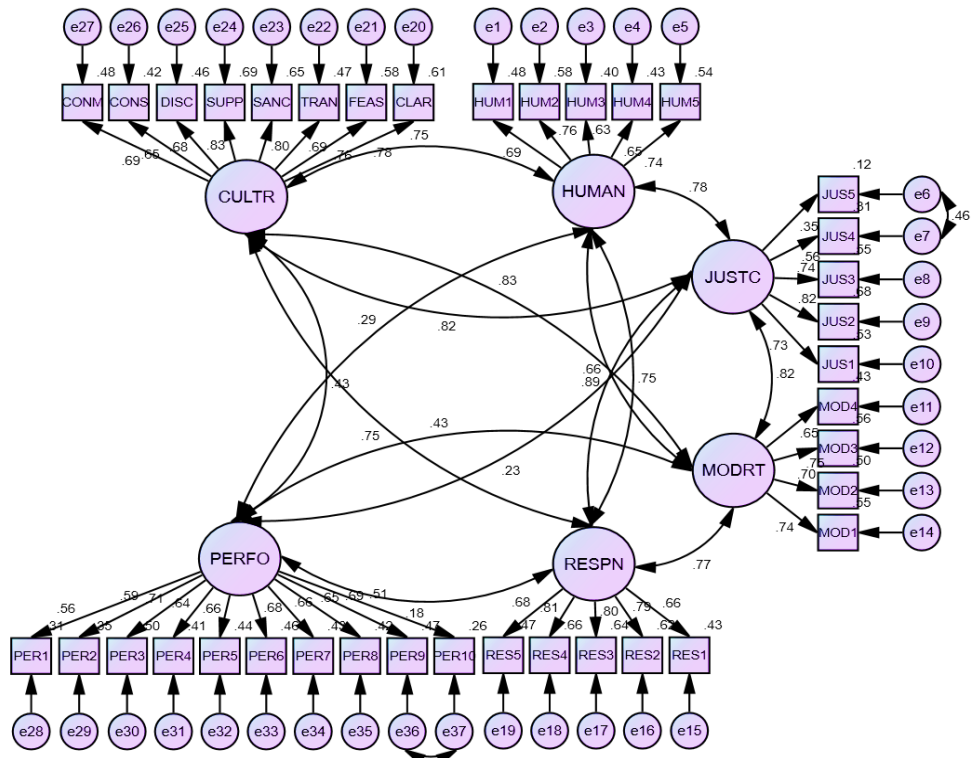
يتناول هذا عرضاً لنتائج التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) لنموذج البحث الحالي بشقيه القياسي والهيكلية، والذي يشتمل على مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويُعرّف بالأسلوب التحليلي الذي يتضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى مثل: تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وتحليل المسار Path analysis، والتحليل العاملي Factor Analysis، وتحليل المكون المبدئي Principal Component Analysis. وتتضمن إجراءات هذا التحليل القيام بمرحلتين هما: المرحلة الأولى إجراء التحليل العاملي التأكيد (CFA) المعروف بنموذج القياس، والمرحلة الثانية إجراء التحليل الهيكلية لنموذج البحث لاختبار فروض البحث الرئيسية والفرضية (Byrne, 2010; Hair et al., 2010).

١/٤/١٠ نموذج القياس Measurement model

تم إجراء التحليل العاملي التأكيد CFA المعروف بنموذج القياس لتحديد قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن إلى عبارات القياس أو المتغيرات المشاهدة، وذلك بغرض تقييم صدق ودقة وثبات

سید ماهر بدوی عبد اللہ

ويوضح الشكل (٢) نموذج القياس التأكدي للبحث:



شكل (٢) نموذج القياس

والجدول (٧) يعرض نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمتغيرات البحث المستقلة، والوسيط، والتابعة كما يلي:

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي محمد الله

جدول (٧) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقاييس البحث

قيم المتوتية P-Value	قيمة "ت" T-Value	الخطأ معياري S.E.	المعامل المعاري	المعامل المحسوب	متغيرات البحث	
***	10.680	.121	.691	1.000	HUM1	<---
			.763	1.289	HUM2	<---
	9.054	.134	.633	1.218	HUM3	<---
	9.303	.123	.652	1.141	HUM4	<---
	10.360	.125	.736	1.297	HUM5	<---
***			.727	1.000	JUS1	<---
	12.670	.093	.823	1.172	JUS2	<---
	11.440	.101	.743	1.155	JUS3	<---
	8.536	.085	.558	.725	JUS4	<---
	5.263	.089	.347	.470	JUS5	<---
***			.739	1.000	MOD1	<---
	10.662	.093	.704	.988	MOD2	<---
	11.293	.103	.745	1.168	MOD3	<---
	9.865	.100	.652	.990	MOD4	<---
			.658	1.000	RES1	<---
***	10.812	.116	.788	1.258	RES2	<---
	10.942	.138	.800	1.510	RES3	<---
	11.063	.131	.811	1.446	RES4	<---
	9.613	.124	.684	1.192	RES5	<---
			.784	1.000	CLAR	<---
***	13.021	.082	.759	1.074	FEAS	<---
	11.573	.096	.689	1.113	TRAN	<---
	13.989	.077	.803	1.079	SANC	<---
	14.572	.080	.830	1.167	SUPP	<---
	11.334	.082	.677	.933	DISC	<---
	10.746	.090	.647	.962	CONS	<---
	11.589	.088	.690	1.018	CONM	<---
***			.556	1.000	PER1	<---
	7.305	.118	.591	.861	PER2	<---
	8.204	.143	.709	1.177	PER3	<---
	7.696	.147	.640	1.131	PER4	<---
	7.869	.137	.663	1.079	PER5	<---
	8.009	.131	.682	1.052	PER6	<---
	7.836	.144	.658	1.126	PER7	<---
	7.744	.152	.646	1.177	PER8	<---
	8.057	.160	.689	1.289	PER9	<---
	6.501	.162	.506	1.052	PER10	<---

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)؛ المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

هل تؤثر الأخلاقيات إيجاباً على ممارساتها في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

يتضح من الجدول (٧) أن جميع بنود القياس ترتبط بقيم عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسية الستة، وجميع معاملات الانحدار المعيارية والمقدرة بنموذج القياس بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقبول لنموذج البحث (٠,٠٥)، ولا يمكن حذفها لأن جميع المسارات دالة إحصائياً، وبالتالي يتم قبول جميع العلاقات بين العوامل الكامنة وبنود قياسها المشاهدة. ويتضح أن النموذج المفترض (النموذج النظري) يتوافق جيداً مع البيانات (النموذج الواقعي) بدرجة عالية، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية البيانات الواقعية، وأن مقاييس البحث تتسم بصدق وثبات الاتساق الداخلي للملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية لنموذج SEM النموذج الهيكلي.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (٨):

جدول (٨) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة من نتائج التحليل	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 Byrne, 2010	٥-٣ الأفضل ≥ 3	٢,٦٧٠	كا ^٢ المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016	(٠ - ١٠٠%) الأفضل ≤ 90	٠,٧٤٠	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 Wang, 2019	(٠ - ١٠٠%) والأفضل ≤ 90	٠,٨١١	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Awang, 2013	(٠ - ١٠٠%) والأفضل ≤ 90	٠,٨١٣	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	(٠ - ١٠٠%) الأفضل ≤ 90	٠,٧٩٤	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	$0.05 \geq$ (٠,١٠ - ٠,٠٥) مقبول	٠,٠٤٠	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	$0.08 \geq$ (٠,١٠ - ٠,٠٨) مقبول	٠,٠٨١	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

هل تؤثر القيادات ثمّارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وفي ضوء نتائج الجدول (٨) يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على أن جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيدي تقع في الحدود المقبولة للنموذج في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى مزيد من الصدق والثبات اللازمين للانتقال إلى الخطوة التالية النموذج الهيكلي. وفي ضوء نتائج تحليل نموذج القياس لمتغيرات البحث، يتضح توافر الأدلة على صدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمايز Discriminant Validity للمقياس، والثبات المركب Composite reliability (Bagozzi, 1980; Fornell & Larcker, 1984; Hair et al., 2010; Tong, 2007)، مما يؤكد على الجاهزية الكاملة للشروع في الخطوة التالية النموذج الهيكلي في نمذجة المعادلة الهيكلية.

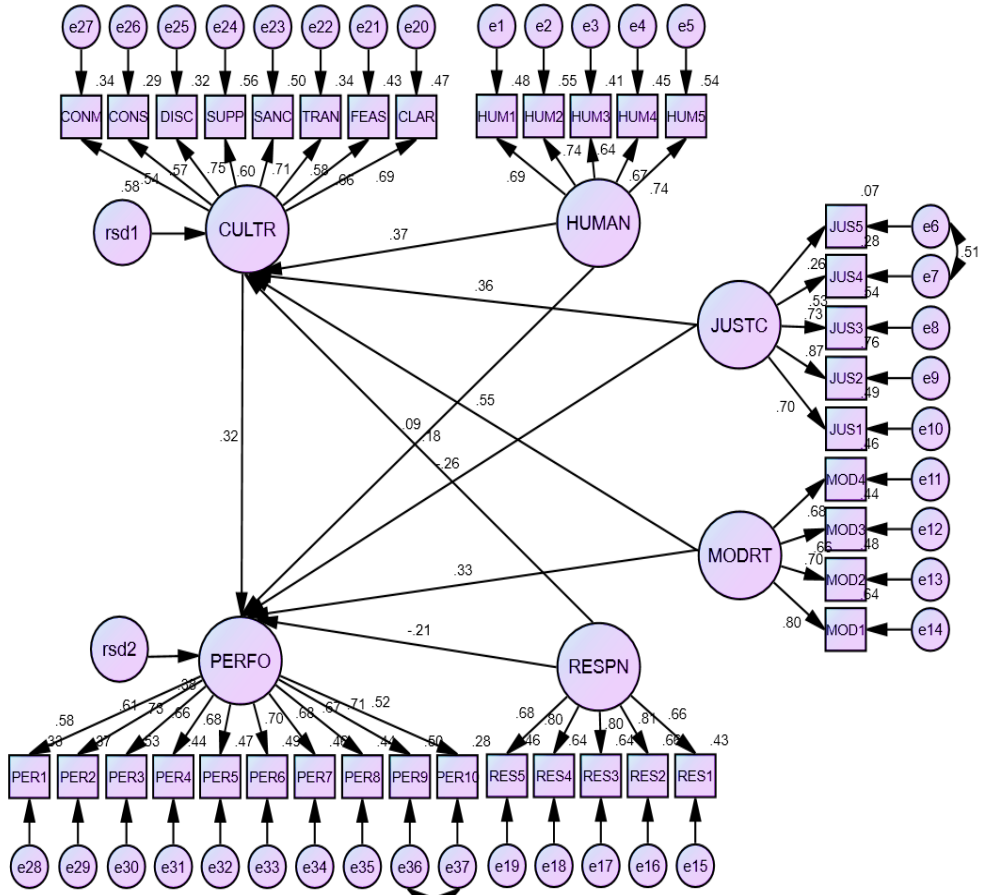
٢/٤/١٠ النموذج الهيكلي Structural Model

بناءً على نتائج المرحلة الأولى (نموذج القياس) لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM، يتم إجراء النموذج الهيكلي الذي يختبر العلاقات التأثيرية السببية بين المتغيرات (Constructs)، بغرض اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (أبعاد القيادة الأخلاقية) والوسيط والتابعة Endogenous (الثقافة الأخلاقية والأداء التنظيمي) في ضوء تحليل المسارات المفترضة في نموذج البحث النظري (Byrne, 2010; Hair et al., 2010).

وفي ضوء نتائج التحليل الهيكلي، يتضح وجود تسعة مسارات Paths بين متغيرات البحث، والتي تختبر العلاقات التأثيرية المعيارية وغير المعيارية المباشرة في نموذج البحث بين المتغيرات المستقلة والوسيط (الثقافة الأخلاقية) والتابعة (الأداء التنظيمي). وذلك كما يبينه الشكل (٣):

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله



شكل (٣) النموذج الهيكلي

يتضح من خلال النموذج السابق أن معظم مسارات الانحدار معنوية بين متغيرات البحث، والتي تختبر صحة فروض البحث الرئيسة والفرعية الموضحة بالجدول (٩):

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي محمد الله

جدول (٩) نتائج التحليل الهيكلي للعلاقات التأثيرية المباشرة

المسارات المباشرة		المعلمة المقدره	المعلمة المعيارية	الخطأ معياري S.E.	قيمة "ت" T-Value	المعنوية P-Value		
التوجه الإنساني HUMAN	<---	PERFO	الأداء التنظيمي	.088	.086	.082	1.083	.279
التوجه بالعدالة JUSTC	<---	PERFO	الأداء التنظيمي	.231	.258	.074	3.117	.002
التوجه بالاعتدال MODRT	<---	PERFO	الأداء التنظيمي	.264	.330	.082	3.201	.001
التوجه بالمسؤولية RESPN	<---	PERFO	الأداء التنظيمي	.210	.206	.070	3.000	.003
التوجه الإنساني HUMAN	<---	CULTR	الثقافة الأخلاقية	.263	.371	.047	5.539	***
التوجه بالعدالة JUSTC	<---	CULTR	الثقافة الأخلاقية	.224	.361	.041	5.512	***
التوجه بالاعتدال MODRT	<---	CULTR	الثقافة الأخلاقية	.305	.552	.041	7.479	***
التوجه بالمسؤولية RESPN	<---	CULTR	الثقافة الأخلاقية	.123	.175	.041	3.034	.002
الثقافة الأخلاقية CULTR	<---	PERFO	الأداء التنظيمي	.461	.319	.180	2.557	.011

*** دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول (٩) معنوية مسارات الانحدار المباشرة بين متغيرات البحث، وذلك عند مستويات معنوية أقل من (٠,٠١)، (٠,٠٥)، (٠,٠٠١)، فيما عدا مسارين غير معنويين، وتتمثل تلك المسارات على الترتيب الوارد بالجدول في ضوء اختبار فروض البحث كالتالي:

➤ اختبار الفرض الرئيس الأول وفروضة الفرعية

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية المدركة على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية". وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه الإنساني للقيادة العليا على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالعدالة للقيادة العليا

على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية

- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالاعتدال للقيادة العليا على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (١-٤): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالمسؤولية للقيادة العليا على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية
- ووفقاً لنتائج التحليل الهيكلي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالجدول (٩)، يتضح معنوية معظم مسارات الانحدار الأربعة فيما عدا تأثير بُعد التوجه الإنساني للقيادة العليا على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية، حيث بلغت قيمة معامل التأثير المعياري لبُعد التوجه بالعدالة (٠,٢٥٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٢)، ومعامل تأثير التوجه بالاعتدال (٠,٣٣٠) الأعلى على الأداء التنظيمي بمستوى معنوية بلغت قيمته (٠,٠٠١)، ومعامل تأثير التوجه بالمسؤولية والاستدامة (٠,٢٠٦) ومستوى معنويته بلغ (٠,٠٠٣)، وجميعها أقل من (٠,٠٥) المفترض؛ مما يُشير إلى رفض صحة الفرض الفرعي (١-١)، وقبول صحة الفروض الفرعية (١-٢)، (١-٣)، و(١-٤). وبالتالي يتضح صحة الفرض الرئيس الأول (H1) جزئياً، والذي ينص على أن القيادة الأخلاقية المدركة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%. ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيس الأول لما توضحه نتائج التحليل من عدم معنوية التأثير المباشر للتوجه الإنساني على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية موضوع البحث.

➤ اختبار الفرض الرئيس الثاني وفروضه الفرعية

ينص الفرض الثاني للبحث على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية المدركة على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية". ويتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه الإنساني للقيادة العليا على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

- الفرض الفرعي (٢-٢): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالعدالة للقيادة العليا على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالاعتدال للقيادة العليا على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٤-٢): يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجه بالمسؤولية للقيادة العليا على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية
- وبناءً على نتائج التحليل الهيكلي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالجدول (٩) السابق، يتضح معنوية جميع مسارات الانحدار المختبرة لصحة الفرض الرئيس الثاني وفروضه الفرعية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري للتوجه الإنساني على الثقافة الأخلاقية (٠,٣٧١)، وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري للتوجه بالعدالة على الثقافة الأخلاقية (٠,٣٦١)، ومعامل تأثير التوجه بالاعتدال (٠,٥٥٢) الأعلى على الإطلاق في الدراسة، وبلغت قيمة معامل تأثير التوجه بالمسؤولية والاستدامة (٠,١٧٥) على الثقافة الأخلاقية، وجميعها دالة عند مستويات معنوية أقل من (٠,٠١) لاختبار "ت" "t-test" وهو أقل من (٠,٠٥)؛ مما يؤكد صحة جميع الفروض الفرعية (١-٢)، (٢-٢)، (٣-٢)، (٤-٢). ومن ثم، قبول صحة الفرض الرئيس الثاني (H2)، والذي ينص على أن القيادة الأخلاقية المدركة لها تأثير إيجابي معنوي على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

➤ اختبار الفرض الرئيس الثالث

ينص الفرض الثالث للبحث على أن "يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة الأخلاقية على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية". وتم اختبار هذا الفرض في ضوء نتائج التحليل الهيكلي لنمذجة المعادلة الهيكلية، والتي استخلصت أن معامل التأثير المعياري للمتغير الوسيط (الثقافة الأخلاقية) على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية بلغت قيمته (٠,٣١٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١١) لاختبار "t-test" وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يُشير إلى قبول صحة الفرض الرئيس الثالث (H3) القائل بأن الثقافة الأخلاقية

هل تؤثري الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية بالقاهرة، ومستوى ثقة أعلى من ٩٥%.
ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن العلاقات التأثيرية المباشرة كالتالي:

$$\begin{aligned} 1) \text{ CULTR} &= (.37) \text{ HUMAN} + (.36) \text{ JUSTC} + (.55) \text{ MODRT} + (.18) \text{ RESPN} + \text{rsd1} \\ 2) \text{ PERFO} &= (.09) \text{ HUMAN} + (.26) \text{ JUSTC} + (.33) \text{ MODRT} + (.21) \text{ RESPN} + (.32) \text{ CULTR} + \text{rsd2} \end{aligned}$$

➤ اختبار الفرض الرئيس الرابع وفروضة الفرعية

ينص الفرض الرابع للبحث على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية".
وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-٤): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتوجه الإنساني للقيادة العليا على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٤): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتوجه بالعدالة للقيادة العليا على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٣-٤): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتوجه بالاعتدال للقيادة العليا على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٤): يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للتوجه بالمسؤولية للقيادة العليا على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية

هل تؤثر الأخلاقيات إيجاباً على عمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

وفي ضوء نتائج التحليل الهيكلي، تم اتباع أسلوب Bootstrap ضمن خيارات التحليل الهيكلي لنمذجة المعادلة الهيكلية SEM عبر برنامج AMOS، بغرض اختبار العلاقات التأثيرية غير المباشرة المعيارية وغير المعيارية في نموذج البحث بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة. ويتضح من نتائج التحليل وجود أربعة مسارات غير مباشرة بين متغيرات البحث، وذلك كما في الجدول (١٠):

جدول (١٠) نتائج التحليل الهيكلي للعلاقات التأثيرية غير المباشرة

المسارات غير المباشرة	المعلمة المقدر	المعلمة المعيارية
HUMAN <- CULTR <- PERFO	.121	.118
JUSTC <- CULTR <- PERFO	.103	.115
MODRT <- CULTR <- PERFO	.141	.176
RESPN <- CULTR <- PERFO	.057	.056

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول (١٠) وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية المدركة- باستثناء التوجه بالمسؤولية- على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية موضوع البحث، ويُعد التوجه بالاعتدال أهم وأعلى أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً غير مباشر على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية، حيث بلغت قيمة التأثير المعياري غير المباشر له (٠,١٨) على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية بالفنادق، ويليه التأثير غير المباشر المعياري لكل من التوجه الإنساني والتوجه بالعدالة بمعامل قيمته (٠,١٢) لكل منهما على الأداء التنظيمي بالفنادق المصرية، مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (٤-١)، (٤-٢)، (٤-٣) بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

بينما أظهرت نتائج التحليل أيضاً عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للتوجه بالمسؤولية على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية موضوع البحث، حيث بلغ معامل التأثير المعياري غير المباشر بينهما (٠,٠٥٦)، مما يعني رفض صحة الفرض الفرعي (٤-٤) عند مستوى

هل تؤثر القيادة الأخلاقية إيجاباً على الأداء التنظيمي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

ثقة أعلى من ٩٥%. وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئياً والذي ينص على وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي من خلال الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

وفي ختام التحليل الهيكلي لنموذج البحث، تُشير نتائج التحليل الإحصائي وفق **معاملات التحديد R^2** إلى أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية تفسر (٦٠%) من التباين في الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية الخمس نجوم في قطاع الضيافة المصرية، كما أن جميعها إلى جانب الثقافة الأخلاقية تفسر (٣٨%) من الأداء التنظيمي للفنادق المصرية موضوع البحث، وهذه تُعد نسب مقبولة في العلوم الاجتماعية، مما يدعم تحقق أهداف البحث الحالي.

١١ / النتائج التطبيقية للبحث Practical Implications

(١) أوضحت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية- باستثناء التوجه الإنساني- على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية، وأكدت الرؤية متعددة الأبعاد للقيادة الأخلاقية، حيث اختلف تأثير كل بُعد على الأداء التنظيمي والذي يُفسر بنسبة (٣٨%) من خلال أبعاد القيادة والثقافة الأخلاقية. وتتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي والمناصب العليا، ومع ما خلصت إليه بعض الدراسات ذات الصلة (Brown et al., 2005; Brown & Trevino, 2006; Den Hartog & Belschak, 2009; Walumbwa et al., 2011; Neubert et al., 2012) من وجود علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية وعدد من النواتج المرتبطة بالعمل في قطاعات خدمية مختلفة. وتدعم جهود الباحثين الذين خلصوا إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي (Eisenbeiss et al., 2015; Nguyen et al., 2021; Shin, 2012; Shin et al., 2015; Wu et al., 2015)، وعلى كافة المستويات التنظيمية (Mayer et al., 2009; Mozumder, 2016; Schaubroeck et al., 2012).

هل تؤثر الثقافة الأخلاقية إيجاباً على الأداء التنظيمي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

٢) أظهرت نتائج البحث أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بلا استثناء لها تأثير معنوي إيجابي على الثقافة الأخلاقية بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، وأكدت أيضاً الرؤية متعددة الأبعاد للقيادة الأخلاقية في تأثيرها على الثقافة الأخلاقية والتي تُفسر بنسبة (٦٠%)، وخلصت النتائج إلى أن التوجه بالاعتدال أهم وأعلى أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً على الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع مبادئ النظرية القائمة على الفضيلة (Solomon, 1992, 2000, 2004) Virtue-based theory ونموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات CEV على أن الأفراد ومنظمات الأعمال ينبغي أن تكون لديهم خصائص معينة فضائل Virtues - من أجل التميز الأخلاقي (Kaptein, 2008; 2009; 2023). وتتوافق كذلك هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Ko et al., 2018)، بأن القادة الأخلاقيين يلعبون دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة الأخلاقية التنظيمية. ويتسق مع رؤية (Pavic et al., 2018) أن القادة الأخلاقيين يقومون ببناء ثقافة أخلاقية من خلال تجسيد السلوك الأخلاقي وممارسة السلطة الأخلاقية. وتدعم أيضاً النتائج ذات الصلة للباحثين (Bouckennooghe et al., 2015; Demirtas, 2013; Dinc & Aydemir, 2014; Mayer et al., 2009; Mo & Shi, 2015; Neubert et al., 2012). وتؤكد ما توصلت إليه دراسات (Asadullah et al., 2024; Constandt & Willem, 2019; Eisenbeiss et al., 2015) على المستوى التنظيمي من أن القيادة الأخلاقية العليا لها تأثير إيجابي على الثقافة الأخلاقية بالمنظمات في اقتصاديات مختلفة ما بين متقدمة ونامية.

٣) توصلت النتائج إلى أن الثقافة الأخلاقية لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي لفنادق الخمس نجوم المصرية. وبصفة عامة، تدعم نتيجة هذا الفرض مبادئ النظرية الاجتماعية المعرفية ونموذج الفضائل الأخلاقية للمنظمات، وتؤيد نتائج دراسة (Hiekkataipale & Lämsä, 2019) التي أشارت إلى عدد من الفضائل الأخلاقية الكافية للممارسة الأخلاقية، وتتمثل في الوضوح المدرك والجدوى وتوافق المشرفين والإدارة والدعم والمناقشة والشفافية والجزاء، وأكدت

هل تؤثر الثقافة الأخلاقية إيجاباً على الأداء التنظيمي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

أن الثقافة الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى لها تأثير إيجابي معنوي على نواتج العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع أهم نتائج دراسات (Goebel & Weißenberger, 2017; Riivari & Lämsä, 2019; Sabiu et al., 2019) للمحددات المؤثرة على النواتج التنظيمية للشركات الكبيرة والمتوسطة بالدول الأوروبية، والتي كان من أبرز نتائجها أن المناخ والثقافة الأخلاقية محدّدات مؤثرة معنوياً على الأداء التنظيمي. كما تتطابق النتيجة مع دراستي (Kaptein, 2018; Pavić et al., 2017, 2011) في أن بُعدي التوافق مع الإدارة والوضوح أهم وأبرز أبعاد الثقافة الأخلاقية في تأثيرها على النواتج التنظيمية.

(٤) من أهم ما أسهمت به نتائج البحث هو إثبات وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية المدركة- باستثناء التوجه بالمسؤولية والاستدامة- على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة الأخلاقية في الفنادق المصرية موضوع البحث، وأن التوجه بالاعتدال أهم وأعلى أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً غير مباشر على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية. وتتفق هذه النتيجة الجوهرية بصفة عامة مع مبادئ نظريات أخلاقيات الأعمال والقيادة الأخلاقية، وأحد أبرز الدراسات الحديثة التي بنيت عليها (Asadullah et al., 2024) والتي أكدت الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية (أبعاد الثقافة الأخلاقية) في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والنواتج على المستوى التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة غير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الأداء التنظيمي من خلال عوامل اتجاهية وتنظيمية لدى الموظفين كرأس المال النفسي والتماثل التنظيمي (Bouckennooghe et al., 2015; Walumbwa et al., 2011). وتُعد هذه النتيجة مطابقة للمساهمات الجوهرية لـ (Eisenbeiss et al., 2015; Sarwar et al., 2020; Shin et al., 2015; Ullah et al., 2017, 2019; Wang et al., 2017; Wu et al., 2015) من خلال تأكيد الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية في علاقات القيادة الأخلاقية والنواتج التنظيمية.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ " العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

١٢ / التوصيات الإدارية للبحث Managerial Recommendations
بناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري فنادق الخمس نجوم المصرية، مع بيان آليات التنفيذ والجهة المسؤولة على النحو الموضح بالجدول (١١):

جدول (١١) توصيات البحث وآليات تنفيذها والجهات المنوطة بها

التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١- ينبغي على قادة ومديري الفنادق المصرية تطوير أدوارهم والعمل على خلق مناخ عمل أخلاقي داخلي موجه بأخلاقيات الأعمال Business Ethics لتمكينهم من العمل في مواجهة التحديات المحلية والعالمية وضمان سياق تنظيمي متطور يدمج بين العمل الجيد والعمل الأخلاقي لكسب ميزة تنافسية مستدامة.	- تفعيل نظم اختيار وتعيين المديرين على أسس امتلاكهم المهارات والممارسات الأخلاقية، ولديهم رؤية لتعزيز الالتزام بالمعيار الأخلاقي، وتفكير استباقي في المعضلات الأخلاقية في العمل، وكيفية التعامل معها دون الإخلال بممارسات العمل عالية الأداء. - وضع خطة للتدريب والتنمية الشاملة والمستمرة للقادة لتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم الأخلاقية، ومشاركتهم وانخراطهم في جميع مراحلها من تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد وتنفيذ وتقييم الخطة على أساس دوري ومستمر. - توفير نظم فعالة لدعم الإدارة MSS، وإطلاعها المستمر على التطورات والتغيرات الديناميكية في أساليب وعمليات ومناهج العمل الفندقي والقوانين واللوائح المنظمة. - تطوير نظام فعال للمراقبة والمتابعة لتطور معرفة ومهارات وقدرات القادة والمشرفين، بالتنسيق والتكامل بين نظام البيانات الضخمة Big Data ونظم تحليلات الموارد البشرية HR Analytics لدعم عملية صنع القرارات.	فريق الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية وإدارتي التخطيط وتكنولوجيا المعلومات IT.
٢- ضرورة تحلي القادة في الفنادق المصرية بالسمات المثالية، وامتلاكهم توجهات أخلاقية إيجابية تعزز الكرامة الإنسانية والعدالة والاعتدال والاهتمام برعاية الموظفين وتحقق الاهتمام المتوازن بين الأهداف التنظيمية وأصحاب المصالح دون المساومة على مصالح الأجيال القادمة، وتوصيل هذه القيم والمعتقدات الأخلاقية إلى الموظفين، والتأثير الإيجابي على تنمية وتعزيز القيم والمعتقدات الأخلاقية.	- تفعيل ميثاق الشرف الأخلاقي ودوره الرقابي والتوجيهي للسياسات والأنشطة التنظيمية لجميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية. - إجراء المتدبيلات والمقابلات لمناقشة القضايا والمعضلات الأخلاقية على أسس مستمر، والاستفادة من مشاركة مقترحات وآراء الموظفين في كافة المستويات. - إعداد وتنفيذ برامج ودورات وورش عمل لتنمية قدرات ومهارات ومعرفة المديرين لدعم عملية صنع القرارات الأخلاقية والتواصل ثنائي الاتجاه مع المرؤوسين بشأنها. - تلقي تعليقات داعمة من كافة أصحاب المصلحة الداخلية (الموظفين) والخارجية (النقابات ومنظمات المجتمع المدني) فيما يتعلق بدور العمل الفندقي في تحقيق أهداف الرفاهية المجتمعية والسلامة البيئية.	إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة تحت إشراف الإدارة العليا.

هل تؤتي الألفباية ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ " العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
القيادة في كل المستويات العليا والتنفيذية والمشرفين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وIT.	- تنظيم منندبات وفتح قنوات للتواصل الاجتماعي وتبادل ومشاركة المعلومات بين القادة والمروسين، وتحفيز انخراط الموظفين في كافة المستويات في المشاركة بالأفكار والمقترحات وتدعيم ذلك من خلال نظام مكافآت بكافئ الجهود المشتركة. - تحلي القادة بالموذج المثالي Role model وتقوية العلاقات الاجتماعية مع المروسين، والاهتمام المستمر بمشاكلهم المهنية والاجتماعية، ومنهضة حالات عملية في برامج ودورات على فترات متقاربة. - اتاحة فرصة للاستماع بعبارة لوجهات النظر المختلفة للموظفين قبل التوصل إلى استنتاجات وقرارات بشأنهم، وتعزيز سلوك الصوت لديهم وتقريبهم وتبادل الأفكار معهم، والاستماع الجيد لمشاكلهم والعمل على معالجتها. - الاهتمام المتوازن للقيادة بكل فئات الموظفين في شبكة العمل المتنوعة وغير المتجانسة على أسس عرقي أو ديني أو جنسي، وعدم الاهتمام المتزايد بأحدهم على حساب الآخر، والذي يُمثل علقاً أمام الفعالية التنظيمية.	3- ينبغي تركيز الاهتمام على تنمية سلوك القائد القدوة المعتدل والمتواضع مع الموظفين، والذي يحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية واهتمامات أصحاب المصلحة في الفندق، ولا يُشجع على التطرف في الأهداف أو الأفكار أو السلوكيات، لما ثبت بأنه التوجه الأعلى تقيماً وتأثيراً مباشراً وغير مباشر على الأداء التنظيمي وتعزيز الثقافة الأخلاقية بالفنادق المصرية.
إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة التخطيط والعلاقات العامة وتحت إشراف الإدارة العليا.	- زيادة الاهتمام بتضمين الاستدامة في صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية التي تقود الأداء إلى ما يجاوز النجاح الاقتصادي وتلبية المصالح المختلفة، فضلاً عن إعداد وتطبيق نظام إدارة الأداء من أجل تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. - وضع معايير وأهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل الشركة يتم على أساسها قياس وإدارة الأداء، واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الاستباقية والعكسية اللازمة بشأنها لمحاسبتها وتقويمها. - تفعيل نظام للشكاوى والمقترحات لكافة أصحاب المصلحة من العملاء والموظفين والموردين والجهات الأخرى للوقوف على مدى التغييرات في الاتجاهات والرغبات ومتطلبات واحتياجات كافة أصحاب المصلحة في الفندق. - دعم وتكامل المعرفة الداخلية مع استشعار البيئة الخارجية من خلال عدة أساليب عملية مثل: نماذج التغذية العكسية للعملاء، واستطلاعات السوق، ومشاركة المجتمعات الخارجية، وتعزيز CSR.	4- يجب على قادة ومديري الفنادق المصرية الاستفادة من المستويات التحفيزية العالية للموظفين فيما يتعلق بتقييمهم العالي لتركيز القادة على النجاح في الأجل الطويل، واهتمامهم برفاهية المجتمع والبيئة، وبخاصة إدراكهم أن الإدارة لديها اهتمام بالبيئة وتشجع على إعادة التدوير، وترغب في العمل بطريقة صديقة للبيئة، وإحساسهم بالمسؤولية والتفكير في أثر القرارات على المجتمع والاستدامة البيئية.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
٥- ينبغي على قادة ومدراء الفنادق المصرية تعزيز الثقافة الأخلاقية والمناخ التنظيمي الصحي والمثالي من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، من خلال تبني القدر المناسب المتوازن من الفضائل الأخلاقية الهامة؛ فقد لا يكون النقص أو الاهتمام الزائد بالفضائل مثالياً للفعالية التنظيمية.	- وضع وتقرير معايير وقواعد تنظيمية واضحة وصريحة للجميع، مما يشعر بضرورة الالتزام نحوها من كافة الأطراف المعنية، وتسهم في تحقيق الرقابة والتنظيم الذاتي لدى كل أعضاء المنظمة الفندقية. - إنشاء وتنفيذ برامج لمكافحة السلوكيات الأخلاقية ومراقبة السلوكيات غير الأخلاقية، وتكاملها مع ما ينظمه القانون الذي يحكم سلوك الموظفين في العمل. - القيام بعمل أبحاث داخلية على المعضلات والقضايا الأخلاقية التي تمس أنشطة تواصل وعلاقات وتوقعات الموارد البشرية على أساس سنوي على الأقل. - الاهتمام بتوصيل ومشاركة قيم ثقافية أخلاقية دامة لتفكير الموظفين وتصرفهم في المواقف المتعلقة بالأخلاقيات، والتي ترشد صنع القرار الأخلاقي من خلال ادخال القيم والمعايير الاجتماعية ضمن أهداف التعلمLOS.	الإدارة العليا بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والبحوث والتطوير R&D.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البحث والتجربة الميدانية

١٣ / حدود ومقترحات مستقبلية Limitations and Future Suggestions

يقترح البحث عدداً من الفرص للبحث المستقبلي يُمكن أن تُكمل الدراسات الحالية في مجال القيادة الأخلاقية، فهناك العديد من القضايا التي بحاجة إلى المعالجة يُمكن ذكرها في ضوء حدود البحث:

(١) إن قياس القيادة الأخلاقية سواء باستخدام الصياغة الشائعة التي طورها Brown et al. (2005) أو الصياغات الأخرى التي لاقت قبولاً بين الباحثين (مثل: Eisenbeiss, 2012)، أسهمت في تقدم المعرفة التطبيقية في مجال القيادة الأخلاقية من خلال دراسات قائمة على الاستبيان survey-based. ومع ذلك ما زال تعريف وقياس القيادة الأخلاقية في جدال مستمر، لذا تستدعي الحاجة إلى مزيد من إسهامات البحث النوعية Qualitative القائمة على المقابلات interview-based.

(٢) إن مصطلح "الأخلاقيات Ethics" ذاته يتشكل من خلال الثقافات والمجتمعات، وبالتالي فإنه أكثر تعقيداً مما يتصور، ويحتاج إلى مزيد من الجهود البحثية المستقبلية لدعم المقياس متعدد الأبعاد سواء للقيادة "الأخلاقية" أو الثقافة

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

"الأخلاقية"، وعدم اقتصار فحصها على الثقافة الغربية فقط أو الشرقية فقط. لذا يحتاج البحث المستقبلي لتطوير دراسات مقارنة عابرة للثقافات Cross-cultural comparative studies لمعالجة هذه التحديات.

(٣) معظم الدراسات التطبيقية على القيادة الأخلاقية استخدمت "عينة ميسرة" وركزت على فحص دور القيادة الأخلاقية لمديري الإدارة الوسطى والإشرافية في علاقاتها بالمحددات والناتج المرتبطة بالعمل، وركز البحث الحالي على فحص "عينة حصصية" غير احتمالية، في حين يحتاج البحث المستقبلي إلى تنوع وحدة تحليل القيادة الأخلاقية والتركيز على مستوى الإدارة العليا، واستخدام العينات الاحتمالية لدعم تعميم النتائج واكتشاف الجديد لتطوير النظرية.

(٤) اقتصر البحث التطبيقي على فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، واستبعاد الدرجات السياحية الأخرى الأقل مثل: الفنادق الشعبية والأقل من خمس نجوم، كما افتقد التنوع في عينة الفنادق الخاضعة للبحث مثل: الفنادق في المحافظات الساحلية كالبحر الأحمر والأسكندرية ومحافظات الجنوب الأثرية السياحية كالأقصر وأسوان. ومن ثم، هناك حاجة لمثل هذا التنوع في البحث المستقبلي في مجال بحث القيادة الأخلاقية.

(٥) ترشد نتائج البحث الحالي الدراسات المستقبلية إلى أهمية تحليل النواتج الاستراتيجية للقيادة الأخلاقية على المستوى التنظيمي مثل: الابتكار التنظيمي، والأداء المستدام، والمزايا التنافسية، بدلاً من التحليل الشائع على المستوى الفردي والجماعي (مثل: موضوعات الرضا والالتزام والولاء وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي) الذي يهيمن على أدبيات القيادة.

(٦) يمكن تطبيق البحث الحالي من خلال تبني منهجية بحث مختلطة Mixed Method تجمع بين مداخل البحث الكمية Quantitative والنوعية Qualitative لتعميق وتوسيع المعرفة بالظاهرة، واستخدام تصميم طولي Longitudinal Design بدلاً من العرضي Cross-sectional.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- الأزهري، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨). النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بالقطاعات الحكومية والعام/الأعمال العام والخاص. ١٢٤٢٢-٧١.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢١)، الكتاب الإحصائي السنوي- السياحة. تطور عدد الفنادق والقرى السياحية والفنادق العائمة.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- طعيمه، حسين علي (٢٠١٧)، أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط، كلية التجارة.
- غرفة المنشآت الفندقية (٢٠٢٥)، فنادق الخمس نجوم في القاهرة والجيزة، متاح الدخول في ١٠ / ١ / ٢٠٢٥ على موقع: <http://egyptianhotels.org/Home/Hotels>
- وزارة السياحة (٢٠٢٥)، دليل المنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة والجيزة، متاح الدخول في ٩ / ٢ / ٢٠٢٥ على الموقع: <https://mota.gov.eg/ar>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*.
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

- employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470.
- Asadullah, M., Rehman, K., Shah, M. I., Mughal, I., & Batool, S. (2024). Mediating Effect of Organizational Virtuousness in Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Study of Higher Education Sector in Pakistan. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 270-280.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2012). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bachmann, B. (2016). *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation*. Springer.
- Becker, C. (2016). Aristotelian virtue ethics and economic rationality. In M. White & J. Baker (Eds.), *Economics and the Virtues: Building a New Moral Foundation* (pp. 9–36). Oxford: Oxford University Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Byrne, B.M (2010), "Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming, SECOND EDITION.
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2021). Team ethical cultures within an organization: A differentiation perspective on their existence and relevance. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 761-780.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Constandt, B., & Willem, A. (2019). The trickle-down effect of ethical leadership in nonprofit soccer clubs. *Nonprofit Management and Leadership*.

هل توتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Crane, A., & Matten, D. (2010). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
- Dinc, M. S., & Aydemir, M. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: an empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(3), 293-312.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrback, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *EMPLOYEE RELATIONS*, 41(5), 1098-1119.
- Galli, B. J., Arteaga, F. J. S., Caprio, D. D., & Kennedy, D. T. (2016). Do ethical leaders exist? A unified theoretical framework to identify and evaluate them. *International Journal of Management and Decision Making*, 15(3-4), 277-307.
- Ghahroodi, H. K., Mohd, M. Z. B. T. S., & Ghorban, Z. S. (2013). Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes. *Asian Social Science*, 9(3), 91.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of business ethics*, 141(3), 505-528.
- Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, 66(2), 443-482.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of business ethics*, 115(3), 4
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the Journal of Business Research, 1990–2010. *Journal of Business Research*, 66(11), 2153-2162.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Be-

هل توتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

-
- yond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. Journal of Management, 0149206316665461.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. Journal of Business Ethics, 114(2), 265-282.
- Huhtala, M., Feldt, T., La`msa`, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' well-being? Investigating indirect links via ethical strain. Journal of Business Ethics, 101, 231-247.
- Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2018). The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups. Business Ethics: A European Review, 27(3), 238-247.
- Ibrahim, G., Hamid, M. F. A. S. A., & Abdelaal, A. E. (2022). The impact of promotive psychological ownership on innovative work behavior in five-star hotels. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 6(1/1).
- Islam, T., Khan, M. M., Ahmed, I., & Mahmood, K. (2020). Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: mediating role of green HRM and moderating role of individual green values. International Journal of Manpower.
- Jabeen, R., & Munir, S. (2018). The mediating role of psychological capital in the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. Journal of Management and Research, 5(2), 1-20.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of management Journal, 55(6), 1264-1294.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والاداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kang, S. W. (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance: Empirical study of multinational enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11), 3101.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869.
- Kaptein, M. (2023). Ethical climate and ethical culture. In *Encyclopedia of business and professional ethics* (pp. 701-705). Cham: Springer International Publishing.
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Khairy, H. A., & Soliman, S. A. E. M. (2022). Personal branding of hotel employees: top management support and guest attitude perspective. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/2).
- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4).
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm perfor-

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

-
- mance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kincaid, C. S., Baloglu, S., & Corsun, D. (2008). Modeling ethics: The impact of management actions on restaurant workers' ethical optimism. *International Journal of hospitality management*, 27(3), 47-
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649
- Marques, I., Willis, S. C., Schafheutle, E. I., & Hassell, K. (2018). Development of an instrument to measure organisational culture in community pharmacies in Great Britain. *Journal of health organization and management*.
- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). Perspectives and practices of CSR in the hospitality industry: Analyzing a case study. *Tourismos*, 8(2), 1-19.
- Martínez, Pérez, & del Bosque (2013). Measuring Corporate Social Responsibility in Tourism: development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, 365-385.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Minett, D., Yaman, H. R., & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 486-493.
- Mo, S., & Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Mozumder, N. A. (2016). A Multilevel Trust-based Model of Ethical Public Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviours. *Journal of Business Ethics*, 86, 125-141.
- Nafei, W., & Abdelaal, E. (2022). The influence of authentic leadership on the psychological contract process in the hotel workplace. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/1).
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Osafo, E. (2016). Interaction between national culture and ethical organizational culture and its impact on organizational level performance: A case study of a multi-national nonprofit organization in Ghana (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268.
- Pavić, Ž., Šerić, I., & Šain, M. (2018). Ethical culture as predictor of work motivation: An application of the CEV model. *Society and Economy*, 40(1), 125-141.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Qasim, M., Rizvi, T. H., & Irshad, M. (2020). Impact of Ethical Leadership on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Management and Research*, 7(2), 166-193.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(02), 215-236.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of business ethics*, 120(1), 95-108.

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 244-258.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*.
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4).
- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Sayed, E., Yasin, A., Elsayed, A., Ezzat, H., & Elsayed, O. (2022). Rebooting human resources: Upskilling for artificial intelligence in the Egyptian hotel sector. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(1/1).
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., ... & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods For Business A skill building approach*. Fourth ed. John Wiley & Sons, Inc.USA

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership. *Journal of personnel psychology*.
- Su, W., & Hahn, J. (2021). Improving Millennial Employees' OCB: A Multilevel Mediated and Moderated Model of Ethical Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8139.
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...
سيد ماهر بدوي، عبد الله

- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137.
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2022). Measuring ethical organizational culture: validation of the spanish version of the shortened corporate ethical virtues model. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 551-574.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-42.
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Kayani, N. Z. (2017). Development of CSR through ethical leadership: Constructive role of ethical culture and intellectual capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 977-1004.
- Ullah, I., Hameed, R. M., Kayani, N. Z., & Fazal, Y. (2019). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and

هل تؤتي الأخلاق ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

-
- organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective. *Journal of business ethics*, 145(1), 95-109
- Wilson, S., & McCalman, J. (2016). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*.
- World Tourism Organization (2015). UNWTO Annual Report 2013, UNWTO, Madrid, Spain. online on 20th jan.2016
<http://www2.unwto.org/annual-reports>
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2014). 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.

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

ملحق (١)

قائمة الاستقصاء

أولاً: العبارات التالية تتعلق باتجاهاتك وإدراكك لعمليات وتوجهات القيادة الأخلاقية في الفندق؛ فضلاً حدد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات من خلال اختيار الإجابة المناسبة.

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
	أولاً: التوجه الإنساني					
HUM1	تعامل إدارة الفندق الموظفين معاملة قائمة على الاحترام					
HUM2	تولي إدارة الفندق اهتماماً باحتياجات الموظفين الشخصية					
HUM3	تخصص الإدارة وقتاً للحديث مع الموظفين عن العواطف أو المشاعر في العمل					
HUM4	تهتم إدارة الفندق بشكل حقيقي بالانتمية الشخصية للموظفين					
HUM5	تتعاطف الإدارة مع الموظفين عندما تواجههم مشاكل في العمل					
	ثانياً: التوجه بالعدالة					
JUS1	تعامل إدارة الفندق الموظفين على قدم المساواة					
JUS2	يتم توزيع العمل على الموظفين بشكل عادل					
JUS3	لا يتحمل الموظفون بالفندق المسؤولية عن أشياء ليست من خطاهم					
JUS4	لا تسعى إدارة الفندق لتحقيق النجاح على حساب الآخرين					
JUS5	تتخذ إدارة الفندق قرارات عادلة					
	ثالثاً: التوجه بالاعتدال					
MOD1	تتعامل إدارة الفندق بتواضع مع الموظفين					
MOD2	تمنح إدارة الفندق الموظفين الفرصة للتألق					
MOD3	لا تشجع الإدارة على التطرف في الأهداف أو الأفكار أو السلوكيات					
MOD4	تقبل إدارة الفندق التنوع في العرق والجنس والدين					
	رابعاً: التوجه بالمسؤولية والاستدامة					
RES1	لدى إدارة الفندق اهتمام بالبيئة وتشجع على إعادة التدوير					
RES2	تركز إدارة الفندق على النجاح في الأجل الطويل مع الاهتمام برفاحية الأجيال القادمة					

هل تؤتي الأخطا ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
RES3	تضع الإدارة مصالح المجتمع فوق المصالح الشخصية					
RES4	تهتم إدارة الفندق بقضايا الاستدامة (العدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، والازدهار الاقتصادي)					
RES5	ترغب إدارة الفندق في العمل بطريقة صديقة للبيئة					

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات تصف الفضائل والقيم الثقافية الأخلاقية ومعايير وقواعد صنع القرار الأخلاقي في الفندق؛ حدد إلى أي مدى تتفق مع هذه العبارات من خلال اختيار الأنسب.

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
	أولاً: الوضوح					
CUL1	توضح إدارة الفندق كيفية التصرف بشكل مناسب تجاه الآخرين (كالملاء والمديرين والعلاء) داخل الفندق					
CUL2	توضح لي إدارة الفندق بشكل كافي كيفية التعامل المسؤول مع المعلومات السرية					
CUL3	توضح لي الإدارة بشكل كافي كيفية التعامل بشكل مسؤول مع الأشخاص والمنظمات الخارجية بمسؤولية					
CUL4	من الواضح لي بشكل كافي كيفية التصرف بطريقة مسؤولة في العمل					
	ثانياً: الجدوى					
CUL5	لا يطلب مني القيام بأشياء تتعارض مع ضميري في بيئة العمل					
CUL6	لست مضطراً للتضحية بقيمي الشخصية من أجل أن أكون ناجحاً في الفندق					
CUL7	توفر إدارة الفندق الموارد الكافية اللازمة لأداء مهامي في العمل					
CUL8	أنا لست تحت ضغط لانتهاك القواعد في عملي بالفندق					

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
	ثالثاً: الشفافية					
CUL9	إدارة الفندق على علم دائم عندما يقوم أحد الزملاء بعمل غير مسموح به					
CUL10	إذا قامت الإدارة بشيء غير مسموح به، فسيتكشف ذلك أي شخص في الفندق					
CUL11	يتم إجراء فحوصات كافية للكشف عن الانتهاكات أو السلوك غير الأخلاقي بالفندق					
CUL12	إدارة الفندق على دراية بنوع الحوادث أو السلوك غير الأخلاقي الذي يحدث في بيئة عملي					
	رابعاً: الجزاء					
CUL13	يحظى السلوك الأخلاقي بتقدير كبير في بيئة عملي بالفندق					
CUL14	يُكافأ السلوك الأخلاقي في بيئة عملي بالفندق					
CUL15	يتم تليب الموظفين إذا تصرفوا بشكل غير أخلاقي أثناء عملهم بالفندق					
CUL16	إذا أبلغت إدارة الفندق عن سلوك غير أخلاقي، فإن المتورطين يتم تأديبهم بشكل عادل بغض النظر عن مناصبهم					
	خامساً: امكانية الدعم					
CUL17	يضع كل شخص مصالح الفندق في قلبه					
CUL18	تسود علاقة ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة في الفندق					
CUL19	يأخذ الجميع القواعد والمعايير على محمل الجد في الفندق					
CUL20	يعامل الجميع بعضهم البعض باحترام في الفندق					
	سادساً: امكانية المناقشة					
CUL21	توجد فرص كافية لمناقشة السلوك غير الأخلاقي مع الموظفين بالفندق					
CUL22	يتم التعامل بجدية مع السلوك غير الأخلاقي للموظفين في الفندق					
CUL23	توجد فرصة كبيرة لمناقشة المعضلات الأخلاقية في الفندق					
CUL24	توجد فرصة كافية لتصحيح السلوك غير الأخلاقي في الفندق					

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين القيادة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، محمد الله

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
	سابعاً: توافق المشرفين					
CUL25	يقدم رئيسي بالفندق مثلاً جيداً من حيث السلوك الأخلاقي					
CUL26	يتواصل رئيسي معي فيما يتعلق بأهمية الأخلاق بشكل واضح ومقنع					
CUL27	يفعل رئيسي بالفندق ما يقوله تماماً					
CUL28	يتصف رئيسي بالأمانة أو الثقة					
	ثامناً: توافق الإدارة					
CUL29	يعكس سلوك الإدارة بالفندق مجموعة من المعايير أو القيم المشتركة					
CUL30	تقدم الإدارة بالفندق مثلاً جيداً للسلوك الأخلاقي					
CUL31	تقوم الإدارة بالإبلاغ عن أهمية الأخلاق بشكل واضح ومقنع					
CUL32	لا تسمح الإدارة مطلقاً بأي سلوك غير أخلاقي لتحقيق أهداف العمل					

رابعاً: العبارات التالية تقيس مدى تحقيق الفندق لأهدافه خلال السنوات الثلاثة الماضية مقارنةً بمنافسيه؛ اختر الإجابة المناسبة لرأيك في المؤشرات المالية وغير المالية لأداء الفندق

رقم البند	العبارات	(١) غير موافق تماماً	(٢) غير موافق	(٣) إلى حد ما	(٤) موافق	(٥) موافق تماماً
	الأداء التنظيمي					
	مقارنةً بالمنافسين الرئيسيين...					
PER1	ينمو أداء الفندق بشكل أسرع					
PER2	أداء الفندق أكثر ربحية					
PER3	الفندق يحقق أعلى مستوى من رضا العملاء					
PER4	يوفر الفندق منتجات أو خدمات عالية الجودة					
PER5	أداء الفندق أكثر كفاءة في استخدام الموارد					
PER6	الفندق لديه عمليات داخلية موجهة بشكل أفضل نحو الجودة					

هل تؤتي الأخلاقيات ثمارها حقاً في عالم الأعمال الواقعي؟ "العلاقة بين الفياضة الأخلاقية، الثقافة الأخلاقية، والأداء التنظيمي ...

سيد ماهر بدوي، عبد الله

					يتميز أداء الفندق بالتسليم الأسرع لطلبات العملاء	PER7
					يحقق الفندق أعلى مستوى من رضا الموظفين	PER8
					لدى الفندق أكثر عدد من الموظفين المؤهلين	PER9
					الفندق لديه عدد أكبر من الموظفين المبدعين والمبتكرين	PER10

خامساً: من فضلك اختر الإجابة التي تعبر عن خصائصك الشخصية التالية:

١- النوع

- ذكر () - أنثى ()

٢- فئة العمر

- أقل من ٣٠ عام ()

- ٣٠ - أقل من ٤٠ ()

- ٤٠ - أقل من ٥٠ ()

- ٥٠ فأكثر ()

٣- مستوى التعليم

- شهادة متوسطة ()

- شهادة جامعية ()

- دراسات عليا ()

٤- المستوى الإداري

- إدارة مباشرة ()

- إدارة وسطى ()

- إدارة عليا ()

في حالة الرغبة في الحصول على نسخة الكترونية من ملخص نتائج البحث بعد استكمالها برجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم

E.mail /