

"دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي"  
دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور"

إعداد

الباحث/ هشام فوزي عباس علي

٢٠١٨ م - ١٤٤٠ هـ

المقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم وما نتج عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات.<sup>(١)</sup>

لذا يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه الأنشطة ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق أهداف المنشأة، فالقيادة الرشيدة هي القيادة القادرة بما تملكه من أدوات الفكر علي التوفيق بين المصالح المتضاربة ورفع الكفاءة وصولاً لأفضل أداء وبأعلى جودة ممكنة بما يؤدي إلي رفع مستوي الأداء وتحقيق رغبات المجتمع.<sup>(٢)</sup>

كما أن القيادة الأخلاقية تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لاعتمادها على تشكيل قواعد من السلوك التي يلتزم بها القائد من حيث:

- الصدق في قول الحقيقة.
- المسؤولية في جميع الأحوال.
- الاحترام والتعامل مع الآخرين.

• المواطنة والأمتثال للاعراف الوطنية. (٣)

وعليه من المأمول تكون استراتيجيات مؤسسة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور) امتلاكها لقيادة أخلاقية تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في ترشيد صنع القرارات الإدارية وذلك لتطوير أدائها التنظيمي.

١/١ الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات السابقة وبالتالي سوف يتم استعراض ابرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض الدراسات وفقاً للترتيب الزمني حسب الحادثة من الأحداث للأقدم، ومن ثم وضع التعليق على الدراسات السابقة.

١/١/١ الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

جدول رقم (١/١)

الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

أهم النتائج	أهم الأهداف	الدراسة / مجال التطبيق	اسم الباحث/ السنة
توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: - وجود بوادر إيجابية لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب - أكثر السمات الأخلاقية للمرشد الأكاديمي هي العدالة.	هدفت إلى بيان مدي مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها (السمات الأخلاقية – تشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي في جامعة الملك سعود بالسعودية.	دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة	الشمعان، ٢٠١٦
توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أنه هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية،	أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز	محمود، ٢٠١٤

<p>كمتغير مجمل أو أحادي البعد والثقة التنظيمية كمتغير مجمل أو أحادي البعد. كما أن هناك تأثير معنوي لعلاقة القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، وهذا التأثير موجب</p>	<p>وبيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية.</p>	<p>الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف السعودية.</p>	
<p>توصلت الدراسة ناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين حسب نوع المعلم.</p>	<p>هدفت الدراسة للتعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية بالمدارس الحكومية في محافظة القدس.</p>	<p>تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية.</p>	<p>عابدين، وأخرين، ٢٠١٢</p>
<p>توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط سلبية بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أن التهمكية التنظيمية تمارس دورا معدلا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة ما بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور المعدل للتهمكية التنظيمية في العلاقة بينهما، على العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة.</p>	<p>العلاقة ما بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية</p>	<p>حسانين، ٢٠١١</p>
<p>توصلت الدراسة لعدة نتائج منها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بشأن التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية حسب مؤهلاتهم وتوجد فروق حسب جنس المعلم لصالح الإناث، وحسب الخبرة لصالح الخبرة الأقل من ست سنوات.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية بأخلاقيات المهنة.</p>	<p>التزام مديري المدارس الحكومية بأخلاقيات المهنة في الضفة الغربية.</p>	<p>يحيى، ٢٠١٠</p>

٢/١/١ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

جدول رقم (٢/١)

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

أهم النتائج	أهم الأهداف	الدراسة / مجال التطبيق	اسم الباحث/ السنة
أظهرت النتائج ان الموظفين لديهم قادة أخلاقيون يحققون مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيميحيث أن القيادة الأخلاقية تشمل المعايير الأخلاقية، السلوكيات الوظيفية، المهارات القيادية، السمات الشخصية.	هدفت إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.	Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior	<b>Yates, 2014</b>
أظهرت النتائج أن أعلى مستويات الالتزام التنظيمي كان الالتزام العاطفي كما أن هناك ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي.	هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.	Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces	<b>Siegel, 2013</b>
أظهرت النتائج وجود علاقة غيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والمستمر.	هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.	An examination of ethical leadership and organizational commitment.	<b>Sutherland, 2010</b>

<p>أظهرت النتائج وجود سبعة عناصر تصف القائد الأخلاقي هي: الإدراك الذاتي، النظرة لشمولية الواسعة، القيام بالعمل بالفطرة، التعهد بمواصلة التطوير، الجوهر الروحي والديني، البحث عن البيئة التي تتلاءم والقيم والخبرة الأخلاقية الصادرة من القلب</p>	<p>هدفت الدراسة لتحقيق الفهم الأفضل للعملية التطويرية من اجل قائد أخلاقي، دراسة مقارنة بين مجموعة من القادة في أمريكا وأثيوبيا.</p>	<p>Be coming on ethical leader</p>	<p><b>Legault, 2010</b></p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، وان هناك عوامل تؤثر في تلك الكفاءة مثل خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة.</p>	<p>هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس الأمريكية.</p>	<p>Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers</p>	<p><b>Bowers, 2009</b></p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.</p>	<p>هدفت الدراسة للتعرف على إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.</p>	<p>How low does ethical leadership flow? Test of a trickle – down Model, organizational Behavior and Human Decision Processes</p>	<p><b>Mayer, Kuenzi et al, 2009</b></p>

٣/١/١ الدراسات العربية المتعلقة بالتميز المؤسسي:

جدول رقم (٣/١)

الدراسات العربية المتعلقة بالتميز المؤسسي

أهم النتائج	أهم الأهداف	الدراسة / مجال التطبيق	اسم الباحث/ السنة
١. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتوازن للمنظمة ٢. وجود تأثير مباشر معنوي للأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ٣. وجود علاقة غير مباشرة معنوية بين الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأداء المتوازن للمنظمة كمتغير وسيط.	١- إختبار العلاقة التآثيرية بين الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية مستدامة (متغير تابع) من خلال الأداء المتوازن للمنظمة كمتغير وسيط ٢- إختبار العلاقة التآثيرية بين الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية والأداء المتوازن للمنظمة. ٣- إختبار العلاقة التآثيرية بين الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية.	دراسة أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمصر	عبد الستار، ٢٠١٧
هناك درجة متوسطة من جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في قطاع البنوك العاملة في مصر. إن مؤشر جماعة العمل هو الأعلى حيث كانت جيدة يليه ظروف بيئة العمل، خصائص الوظيفة، وأسلوب الرئيس في الإشراف إلا	التعرف على جودة الحياة الوظيفية التي تشمل خمسة مؤشرات رئيسية وهي: (ظروف بيئة العمل - خصائص الوظيفة - الأجور والمكافآت - جماعة العمل - أسلوب الرئيس في الإشراف	أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك بجمهورية مصر العربية	عبد الله، ٢٠١٦

<p>أن مؤشرا الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار تميزا بدرجة أقل من المتوسط.</p>	<p>- المشاركة في إتخاذ القرارات). التعرف على مقاييس التميز المؤسسي والتي تشمل خمسة مؤشرات وهي: (الفاعلية – الكفاءة – الإلتزام التنظيمي – رضا العملاء – القدرات الابتكارية) وطرق القياس، العوامل المؤثرة في نجاحه. تحديد الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى ارتباط كل بعد بالتميز المؤسسي وتأثيره.</p>		
<p>- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مشاركة المعرفة (طبيعة المعرفة، الدافع لمشاركة المعرفة، الفرصة لمشاركة المعرفة، اتجاهات العاملين، ثقافة المنظمة) في الرضا الوظيفي. - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مشاركة المعرفة (طبيعة المعرفة، الدافع لمشاركة المعرفة، الفرصة لمشاركة المعرفة، اتجاهات العاملين، ثقافة المنظمة) في الإلتزام التنظيمي.</p>	<p>التعرف على أبعاد مشاركة المعرفة المتمثلة في (طبيعة المعرفة، الدافع لمشاركة المعرفة، الفرصة لمشاركة المعرفة، اتجاهات العاملين، ثقافة المنظمة) التعرف على مقاييس التميز المؤسسي وهي (الرضا الوظيفي – الإلتزام التنظيمي – مهارات التفكير الابتكاري – سلوكيات الدور الإضافي) تحديد أثر العوامل الديموغرافية على أبعاد مشاركة المعرفة. التعرف على مدى تأثير أبعاد مشاركة المعرفة في التميز المؤسسي.</p>	<p>أثر مشاركة المعرفة في التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية</p>	<p>صبر، ٢٠١٦</p>

تابع جدول رقم (٣/١)

أهم النتائج	أهم الأهداف	الدراسة / مجال التطبيق	اسم الباحث/ السنة
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في التميز المؤسسي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في البنوك التجارية العاملة بالقطاع المصرفي الأردني.	التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	أثر إدارة علاقات الزبائن في التميز المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية	حدادين، ٢٠١٥
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين مدخلي الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأفراد، إدارة العملية، المعلومات والتحليل، التركيز على العميل) وبطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، العملاء، عمليات التشغيل الداخلي، التعلم والنمو) وأثرهما الإيجابي على تقييم أداء	التعرف على أثر استخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة في تحسين نظم تقييم أداء منشأة الأعمال.	إستخدام مدخلي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين نظم تقييم الأداء في منشآت الأعمال: دراسة ميدانية على المنشآت	محمد، ٢٠١٣

المنشأة (رضا العملاء، الإبتكار، تدريب العاملين)		الصناعية بمحافظة الجيزة	
وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات تحقيق التميز في التميز المؤسسي في إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية.	تقديم إطار متكامل لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية بما يعمل على تحقيق التميز في التميز المؤسسي . دراسة تأثير بعض متغيرات تحقيق فاعلية التميز المؤسسي عند إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي وهذه المتغيرات هي: إختيار الصف الثاني وفق مفهوم الجدارة الوظيفية. تخطيط المسار الوظيفي. التفويض في صنع وإتخاذ القرارات. تقييم الأداء ٣٦٠ درجة التدريب الموجه بالأداء.	إطار مقترح لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية لتحقيق فاعلية التميز في التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر	الفنجري، ٢٠١٣

٤/١/١ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز المؤسسي:

جدول رقم (٤/١)

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز المؤسسي

أهم النتائج	أهم الأهداف	الدراسة / مجال التطبيق	اسم الباحث/ السنة
وجود علاقة إرتباط قوية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية وبين كل من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي. لا توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي .	أثر أنماط الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية – الثقافة الداعمة – الثقافة الإبتكارية) وسلوكيات القيادة على كل من الانتماء التنظيمي والرضا والتميز المؤسسي.	Examining the effects of organization culture and leadership behavior on organizational commitment	<b>Li Yuch Chen, 2014</b>
١- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة محاور رئيسية (البعد المالي – العملاء – عمليات التشغيل الداخلية – النمو والتعلم) توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز على الأصول المالية وغير المالية للمنظمة. ٢- تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على التحسين المستمر لأداء المنظمة. ٣- تقدم بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة التي تنطبق على جميع المنظمات.	تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات.	Effect of Balanced Scorecard On Performance of Firms in The Service Sector	<b>Kairu &amp; Others, 2013</b>

<p>١- ترتبط مجمل الأنماط الثقافية التنظيمية ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بالتميز المؤسسي.</p> <p>٢- ترتبط الثقافة التنافسية والثقافة التطويرية والثقافة البيروقراطية على الترتيب ارتباطاً إيجابياً وقوياً بالتميز المؤسسي، بينما كان الارتباط ضعيفاً بين ثقافة التوافق الرضائي، التي تركز على الولاء وعلى بيئة المنظمة الداخلية والتميز المؤسسي.</p> <p>٣- أن الثقافة التي تركز على غرس الولاء في العاملين ليست ذات أهمية من حيث قدرتها تحفيز الأفراد على إظهار أداء وظيفياً أعلى، وأن الثقافة التنافسية وحدها هي القادرة على رفع التميز المؤسسي.</p>	<p>التحقق من طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد.</p> <p>استخدمت الدراسة المدخل الكمي لقياس الأنماط الثقافية التنظيمية (الثقافة التنافسية - الثقافة البيروقراطية - ثقافة التوافق - الثقافة التطويرية) وقياس مؤشرات التميز المؤسسي (مهارات العمل - الحماس للعمل - أداء واجبات العمل - الاستعداد للابتكار).</p>	<p>"How we do things around here, Implication of corporate culture on job performance</p>	<p><b>Abu Bakar, 2008</b></p>
<p>أن هناك ارتباط إيجابي بين نظم إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، الإختيار، وتخطيط القوى العاملة، تصميم الوظيفة، التدريب والتنمية، دوائر الجودة) وبين الأداء الفندقى.</p>	<p>تحديد أى نظم لإدارة الموارد البشرية المؤثرة على التميز المؤسسي للفنادق (رضا العميل - إلتزام ودعم الإدارة العليا - التحسين المستمر - إشراك وتمكين العاملين).</p>	<p>Exchange and combination: the role of human resource management practices on organization performance in the Indian Hotel industry</p>	<p><b>Chand &amp; Katou, 2007</b></p>

<p>بالرغم من وجود العديد من التطبيقات لإدارة المعرفة إلى أنه لا يوجد إطار معياري لقياس الأداء داخل المنظمات. قدمت الدراسة العديد من الطرق لمساعدة الممارسين على تحديد وتطوير أطر التقييم مثل العائد على الاستثمار ، منهج الأداء المتوازن، دراسات الحالات الوصفية، وطريقة الحالات الناجحة.</p>	<p>وضع إطار لتقييم أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي لخدمة الممارسين بصفة خاصة.</p>	<p>Measuring the impact of knowledge management</p>	<p>Kim, 2006</p>
---	--	---	------------------

### ٥/١/١ الدراسات بالعلقة بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي:

في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة سعت للربط بين القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي

### ٦/١/١ التعليق على الدراسات السابقة

استنتج الباحث من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

#### ١/٦/١/١ ركزت الدراسات السابقة على ما يلي :

- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس القيادة الأخلاقية من خلال استخدام الابعاد التالية: (بُعد المعايير الأخلاقية- بُعد السلوكيات الوظيفية- بُعد المهارات القيادية- بُعد السمات الشخصية).
- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس التميز المؤسسي من خلال استخدام الابعاد التالية: (ثقافة التميز في الشركة- دور القيادة – رضا العاملين - التعليم والنمو المؤسسي)

#### ٢/٦/١/١ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- لم تشر الدراسات السابقة إلى القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل.
- التعرف على أهم الابعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية – التميز المؤسسي).

### ٣/٦/١/١ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية من خلال استخدام الأبعاد التالية: (بُعد المعايير الأخلاقية- بُعد السلوكيات الوظيفية- بُعد المهارات القيادية- بُعد السمات الشخصية).
- قياس أبعاد التميز المؤسسي باستخدام المعايير التالية (ثقافة التميز في الشركة- دور القيادة - رضا العاملين - التعليم والنمو المؤسسي)

### ٢/١ مشكلة الدراسة

إن مشكلة البقاء والنمو كهدف رئيسي لمنظمات الأعمال التي أصبحت جزء لا يتجزأ من هذا

الصراع العالمي، كما أصبحت مطالبة بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقبالية لخلق وتجسيد الاختلاف الايجابي مع المنافسين وذلك من حيث إعداد قيادة أخلاقية تمتلك العديد من المهارات والقدرات المعرفية والتنظيمية، حيث أنه لا بقاء إلا للمنظمات بخبرات ومهارات ومعارف موظفيها وقادتها وذلك لتحسين أدائها التنظيمي، من الدراسة الاستطلاعية (مقابلات شخصية) التي قام بها الباحث للمستويات الإدارية (العليا - الوسطي - التنفيذية) استنتج ما يلي :

أولاً: ضعف إدراك أي من المستويات الإدارية عن أهمية القيادة الاخلاقية.

ثانياً: وجود رغبة في معرفة كيفية تحسين التميز المؤسسي.

ثالثاً: وجود رغبة لتحسين التميز المؤسسي.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في قصور إدراك العاملين بدور القيادة الأخلاقية وفي كيفية تطبيقها الأمر الذي قد يكون سبباً جوهرياً من أسباب ضعف التميز المؤسسي.

وعليه يمكن صياغة مشكلة تساؤلات البحث كما يلي :

١/٢/١. هل تعي الشركة محل الدراسة لأهمية القيادة الأخلاقية؟

٢/٢/١. ما مدي إدراك العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية في الشركة محل الدراسة ؟  
٣/٢/١. هل تؤثر القيادة الأخلاقية في تحسين التميز المؤسسي في الشركة محل  
الدراسة؟

### ٣/١ أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- ١/٣/١ التعرف على وعي الشركة محل الدراسة لأهمية القيادة الأخلاقية.
- ٢/٣/١. التعرف على إدراك العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية في الشركة محل  
الدراسة.
- ٣/٣/١ التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين التميز المؤسسي.
- ٤/٣/١ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة  
من القيادة الأخلاقية لتحسين التميز المؤسسي.

### ٤/١ فروض الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفرض الرئيسي للبحث وفروضه  
الفرعية التالية:

١. لا يوجد علاقة احصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وثقافة التميز في الشركة.
٢. لا يوجد علاقة احصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ودور القيادة .
٣. لا يوجد علاقة احصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية رضا العاملين .
٤. لا يوجد علاقة احصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية التعليم والنمو المؤسسي.

### ٥/١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في عدة جوانب فيما يلي :

#### ١/٥/١ الأهمية النظرية

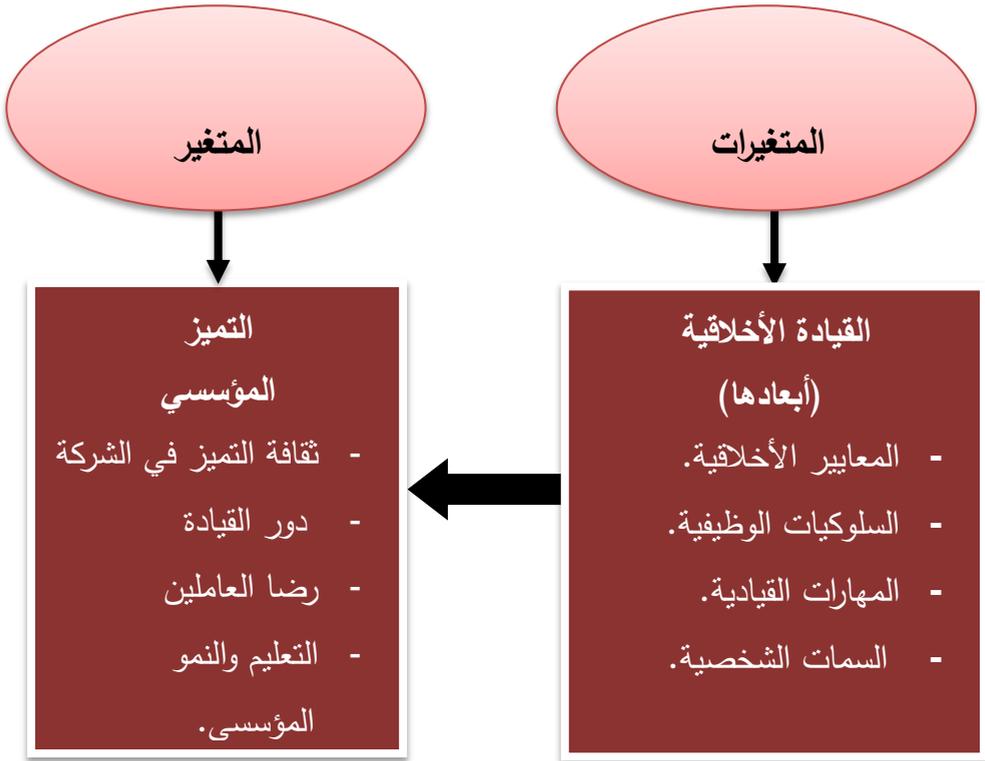
- تعتبر القيادة الأخلاقية من الموضوعات الهامة فهي تعد من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال.
- يحتوي البحث في الجانب النظري على معلومات حول مفاهيم القيادة الأخلاقية وأهميتها وأبعادها وكذلك التميز المؤسسي.
- ندرة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي.

#### ٢/٥/١ الأهمية العملية

تناولها لمؤسسة حيوية وهي شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور) في مجال التكرير وتعمل على الاهتمام بمصالح الأطراف ذات الصلة بالشركة والمحافظة على البيئة في المجتمعات التي تعمل بها.

### ٦/١ نموذج متغيرات الدراسة

يمكن تصور نموذج متغيرات الدراسة في الشكل رقم (١/١) التالي :



شكل رقم (١/١)  
يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة

### ٧/١ أساليب القياس

سوف تعتمد الدراسة على المقاييس التالية:

#### ١/٧/١ مقاييس القيادة الأخلاقية

سيتم استخدام المقاييس التي تنعكس في الأبعاد التالية:

- بُعد المعايير الأخلاقية.
- بُعد السلوكيات الوظيفية.
- بُعد المهارات القيادية.
- بُعد السمات الشخصية.

#### ٢/٧/١ مقاييس التميز المؤسسي

سيتم استخدام المقاييس التي تنعكس في المحاور التالية:

- ثقافة التميز في الشركة.
- دور القيادة.
- رضا العاملين.
- التعليم والنمو المؤسسي.

### ٨/١ منهج الدراسة

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالظاهرة، كما سيستخدم الباحث في الدراسة الميدانية أسلوب الاستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية، ويشتمل منهج البحث على ما يلي:

#### ١/٨/١ الدراسة النظرية:

سيتم فيها عملية الإطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث بهدف جمع البيانات الثانوية عن موضوع البحث.

### ٢/٨/١ الدراسة التطبيقية:

سيتم فيها زيارة ميدانية إلى جميع الإدارات والأقسام داخل شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور) وإجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين بها، وتوزيع قائمة استقصاء عليهم، وذلك بهدف توضيح أبعاد الموضوع.

### ٣/٨/١ تصميم استمارة الاستقصاء :

لاختبار فروض البحث والنموذج المقترح سيقوم الباحث بتصميم قائمة استقصاء تحتوي على ثلاثة أجزاء أساسية:

### الجزء الأول:

الغلاف والكلمة الافتتاحية وتوضيح أهمية الموضوع مع تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بموضوع البحث بحيث يحتوي كل بعد على خمس عبارات لقياسه.

### الجزء الثاني:

يتكون من (٦) بنود للتعرف على الخصائص الديموجرافية للعاملين داخل شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور) وهي (الوظيفة الحالية - النوع - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة).

### الجزء الثالث:

**السؤال الأول:** سيشمل أسئلة للتعرف على القيادة الأخلاقية داخل شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور).

**السؤال الثاني:** سيشمل أسئلة للتعرف على التميز المؤسسي داخل شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور).

### ٩/١ مجتمع وعينة الدراسة

### ١/٩/١ مجتمع الدراسة:

سيقوم الباحث بالدراسة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور)، حيث قدر عدد العاملين بالمؤسسة وشركاتها التابعة بـ (٣٥٧٢) موظفاً (\*).

(\* تم الحصول على البيانات السابقة لعدد العاملين لشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور).

## ٢/٩/١ عينة الدراسة:

سيقوم الباحث باستخدام أسلوب المتوسط لحساب عينة البحث لمعرفة حجم المجتمع باستخدام المعادلة التالية: (٤)

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

عند درجة ثقة تبلغ ٩٥% فإن  $Z^2 = 1.96$

حيث  $N =$  حجم المجتمع والذي قدر بـ (١٨٥٤٤) فرداً

$Z^2 =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦

$d =$  نسبة الخطأ المعياري  $\pm 0.05\%$

$P =$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٣٨٥ مفردة من العاملين، وسيقوم الباحث بتوزيع حجم العينة على حسب حجم المستويات الإدارية التالية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية).

## ١٠/١ أساليب التحليل الاحصائي

يقوم الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الاحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأساليب التالية :

١/١٠/١ معامل ألفا كرونباخ: للتعرف على مدى التناسق الداخلي للعبارات وصدق ثبات وقائمة الاستقصاء.

٢/١٠/١ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين: لبيان مدى تركيز وتشنت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة بمدى ارتباط متغيرات الدراسة بموضوع البحث.

٣/١٠/١ حساب معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار المتدرج : لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ومدى تأثير أبعاد المتغيرات الداخلة في الدراسة.

## ١١/١ حدود الدراسة

١/١١/١ الحدود الموضوعية: ستركز الدراسة على القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي.

٢/١١/١ الحدود المكانية: سيتم اختيار عينة من العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور).

٣/١١/١ الحدود الزمانية: سيطبق الباحث الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠١٧ إلى ٢٠١٨.

## ١/٢ مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميتها:

كلمة الأخلاق منشقة من الكلمة الإغريقية القديمة Ethos والتي تعني الخاصية الأخلاقية ، أي أن الأخلاق هي تنفيذ ما يعرفه النظام القيمي للجماعة على أنه جيد أو سيء، والسلوك الضروري لتنفيذ الحالة الجيدة، فعندما يكون أداء الفرد متسقاً مع قيم الجماعة، حينئذ يكون قد تصرف بشكل أخلاقي (جاد الله، ذهني، ٢٠٠٨)<sup>(٥)</sup>.

والأخلاق لغة: الخلق في لغة العرب: هو الطبع والسجية، وقيل المرودة والدين، قال العلامة ابن فارس: "الخاء واللام والقاف أصلان: أحدهما تقدير الشيء، والآخر ملامسة الشيء، من ذلك: الخلق وهي السجية؛ لأن صاحبة قد فُدر عليه" (ابن فارس، دبت)<sup>(٦)</sup>.

وقد عرفت الأخلاق بأنها معايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ (Rue&byars,1989)<sup>(٧)</sup>.

وتمثل الأخلاق أو الأخلاقيات (Ethics) مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خطأ؛ فهي إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك. والأخلاقيات تقدم دليلاً- من خلال معاييرها وقيمها- على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً، ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج

تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع، وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية. ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع بالآتي: المعتقدات الدينية، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليد، الثقافية والوطنية، القبيلة والعشيرة والعائلة، النظراء والجماعات المرجعية، قادة الرأي والأدوار النموذجية، وخبرة العملية التعليمية (Donaldson, 1996)<sup>(٨)</sup>.

ويمثل المناخ الأخلاقي: "الجوانب من مناخ العمل التي تحدد ما الذي يمكن أن يشكل السلوك الأخلاقي خلال العمل"، وينشأ المناخ الأخلاقي من خلال (Ross & Robertson, 2000)<sup>(٩)</sup>:

### أ. الوعي الأخلاقي Ethical Awareness:

يعتبر الوعي الأخلاقي هو أساس المناخ الأخلاقي، لذلك فغن الموظفين يحتاجون للمساعدة في تنمية الوعي وتحديد الجوانب الأخلاقية في المنظمة، وكذلك إرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي، والطريقة المثلى لكلى تقوم المنشأة بإظهار القواعد الأخلاقية هي أن تحدد أنماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين، بمعنى وجود لائحة توضح السلوك المقبول وأيضاً القوانين والتعليمات التي يجب أن ينفذها العاملون.

### ب. الثقافة الأخلاقية Ethical Culture

هي: "مجموعة من المبادئ ذات الصلة بالصواب والخطأ خلال مجموعات معينة"، وهي الثقافة التي تتطابق فيها رؤية موظفيها، حيث تدعم قيم ومعايير المنظمة التصرفات التي تتفق على الرؤية الأخلاقية، ومن ثم يتجسد المنظور الأخلاقي في كيفية أداء المنظمات لعملها.

### ج. التفكير الأخلاقي Ethical Thinking

يساعد التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي العاملين في التعرف والتفكير في الجوانب الأخلاقية، ويعتبر أحد الأساليب التي تستخدمها بعض المنظمات لتشجيع التفكير والصرف الأخلاقي هو وجود ساخن مع الإدارة،

- يستطيع الموظف من خلال السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب، حيث تقوم بعض المنظمات بتعيين أشخاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.
- وعندما تتم ممارسات سلوكيات القيادة وتأثيرها في تكوين مناخ أخلاقي، ينتج عنه صنع قرارات أخلاقية تحقق المزايا الآتية (محمود، ٢٠٠٧)<sup>(١٠)</sup>:
- **ميزة تنافسية للمنظمة:** تتمثل في انخفاض التكاليف وارتفاع معدلات الإنتاج، واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
  - **رضاء العاملين:** وهو شعور الفرد بالسعادة أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل.
  - **الالتزام التنظيمي:** وهو درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها.
  - **الاستغراق والوظيفي:** وهو الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبتأجبية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظيفتهم.
- وتمثل أخلاقيات الإدارة خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان المدير أكثر تأثيراً في الآخرين، ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير (Ivancevich et al., 1989)<sup>(١١)</sup>.
- وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي (الغالب، ٢٠٠٥)<sup>(١٢)</sup>:

- (١) لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضاً بين تحقيق مصالح منظمة العمال المتمثلة في الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي، أما في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المادي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد يكون واضحاً على المدى الطويل.
- (٢) قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان.
- (٣) تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.
- (٤) إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يفترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.

## ٢/٢ مصادر أخلاقيات الإدارة:

إذا أخذنا في الاعتبار أن المعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صح وما هو خطأ فإننا نستخلص أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعى القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها، نفس الشيء بالنسبة لباقي الأطراف في المنظمة، ويمكن أن تتحد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ كالاتي (أبو بكر، ٢٠٠٥)<sup>(١٣)</sup>:

أ. **الأخلاقيات الشخصية:** لا شك أنه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات

الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخلية داخل المنظمة، ويستمد الفرد أخلاقياته من عدة مصادر أهمها:

العائلة والتربية البيئية: حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد. ثقافة المجتمع وقيمة وعاداته: حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع والمجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات والتقاليد الموروثة. المدرسة ونظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

ب. **التنظيم الإداري:** يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة، إذا يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، كما تؤثر القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات على السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعاً للسلوكيات غير المقبولة، أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة. وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية يبدو واضحاً في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع وفي منظمات الأعمال (الغالب، ٢٠٠٥) (١٤).

ج. **الثقافة التنظيمية:** تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات. فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحاً على سلوكيات العاملين ومنعكساً

في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتراز بالثقافة التنظيمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجاً تربوياً يدرس في الشركة. وتتمثل مصادر أخلاقيات الإدارة أيضاً في (أبو بكر، ٢٠٠٥) <sup>(١٥)</sup>:

■ **الدين:**

يعتبر التزام الموظف بالأخلاقيات التنظيمية من خلال الدين من أهم المصادر الأخلاقية لأنه المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية، كما أن الالتزام بالقواعد الدينية أساس للاستقامة والطاعة والنزاهة وغيرها من التعاليم الدينية التي تحث على الخلق الكريم.

■ **القوانين والتشريعات:**

تحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات من خلال تطبيقها للقوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح والمعايير المقبولة والمشروعة والتي تضبط سير العمل في المنظمات لخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف. كما تحدد القوانين الواجبات التي يجب الالتزام بها وكذلك المحظورات التي يتوجب عدم إتيانها في الوظيفة.

■ **الذات:**

إن الفرد يعتبر هو الأساس في عملية الالتزام بالأخلاقيات التنظيمية، والالتزام الذاتي هو أقوى أنواع الالتزام فإذا اقتنع الفرد بأهمية الأخلاقيات التنظيمية فإنه يسعى إلى تنفيذها وتطبيقها في العمل مما يعطي القواعد الأخلاقية صفة الثبات والاستقرار والاستمرارية.

■ **الأسرة:**

تعتبر الأسرة هي المجتمع الصغير الذي يتكون من عدد صغير من الأفراد، فهي الأساس لتنشئة الأفراد على القيم الأخلاقية السليمة والتي تستمر مع الأفراد، فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ الأخلاقية من صدق وأمانة واحترام سيظل أفرادها متمسكين بهذه الأخلاقيات، ومن ثم ستنقل هذه الأخلاقيات إلى العمل مما يؤدي إلى تطبيق الأخلاقيات التنظيمية في بيئة العمل.

## ■ المجتمع:

يوجد للمجتمع والبيئة المحيطة وما يسود بها من قيم وأخلاقيات دور كبير في الالتزام بالأخلاقيات التنظيمية حيث يتكون المجتمع من مجموع الأسر، ووجود الأخلاقيات في الأسرة ينعكس على المجتمع ككل، فالمجتمع الذي تسوده الأخلاقيات تنعكس على أفرادها، ومن ثم يكتسب الفرد الأخلاقيات من المجموع مما يؤدي إلى التزام الأفراد بالأخلاقيات التنظيمية في منظماتهم.

## ٣/٢ مداخل دراسة أخلاقيات الإدارية:

يمكن أن نشير إلى مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة، حيث أن هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة، ونتعرض فيما يأتي لهذه المداخل وفق تطورها التاريخي (نجم، ٢٠٠٠) (١٦):

### أ. مدخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach):

يقوم هذا المدخل على أساس أن المدير الجيد- كذلك العامل أو الموظف الجيد- من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق (Ethics-Oriented Characteristics)، إن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي:

- ١) الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
- ٢) فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- ٣) الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.
- ٤) معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

٥) معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.  
مما سبق يتضح أن هذا المدخل يركز على ما يمكن اعتباره هم (أخلاقين بالفطرة) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوافر لغيرهم.

### ب. مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical Standards Approach):

هذا المدخل -خلاقاً- للمدخل السابق- لا يركز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجلونه. لهذا فإن الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري. والواقع أن هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات، انطلاقاً من أن بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية.

ووفقاً لهذا الرأي فإن هذا لا يمنع إمكانية سعي الشركات التي تعمل في بيئات مختلفة إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها، والتي تتكون من خمسة معايير هي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية، وأخيراً الاهتمام بالأنشطة المؤثرة في الآخرين لتجعلها نافعة قدر الإمكان ( Rue & byars, 1989)<sup>(١٧)</sup>.

### ج. مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a formal principle)

هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير، فأساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح، الحد الأول، ويتمثل في الأنانية (Egoism) أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهية الشخصية للمدير. والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير (Altruism) أي تحقيق

أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد. ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف، لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما. ومن الممكن تحقيق هذا الجمع المتوازن من خلال الالتزام والامتثال للواجبات التي يحددها القانون والمدونة الأخلاقية التي تقرها الشركة.

إن التطور الطبيعي لهذا المدخل لابد أن يفترض فكرة الاعتدال الواسطي (Moderation)، حيث التوسط بين بعدين متطرفين كما في الإسراف والتقتير ويكون الاعتدال فيهما من خلال الترشيح أو الإنفاق الرشيد. وهذا ما يمكن أن يمثله المبدأ الرسمي كتوسط بين الأنانية والإيثار. مع التأكيد على أن الاعتدال لا يكون بالمعنى المطلق لأن مثل هذا المفهوم يجعل الاعتدال محايداً من الناحية الأخلاقية في حين أن ما يتم طرحه هو الاعتدال المرتبط بالأخلاقيات؛ لهذا فإن التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عن نقطة الوسط بين المصطلحين (الأنانية والإيثار)، بل إن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية، وأن يكون هذا الموقف الأخلاقي مكملاً لالتزام الإدارة بواجباتها في حالة تعارض المصالح، من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة. ففي حالة تعارض مصلحة الشركة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحياز المدير لمصلحة الشركة. وفق المبادئ الثلاثة الآتية (السلمي، ٢٠٠٠)<sup>(١٨)</sup>:

١. أن يضع المديرون مصلحة شركتهم قبل مصلحتهم الشخصية.
٢. أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة شركتهم وقبل مصلحتهم الشخصية.
٣. ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها.

#### ٤/٢ تعريفات نمط القيادة الأخلاقية وسماتها:

أن المواقف المختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القادة، مما يتطلب ذلك من مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف أي الجمع بين سمات القائد والموقف الذي يتخذه، وقد تم الأخذ بهذا الرأي لتجنب عيوب السمات أو الموقف ككون من

مكونات القيادة، والبعض الآخر يرى أن مكونات القيادة تتحدد من خلال الجمع بين السمات والموقف والتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يؤثر على الإتياع أثناء عملية التفاعل ورد فعلهم يؤثر على سلوك القائد (يونس، ٢٠٠٢)<sup>(١٩)</sup>.

ووفقاً لذلك تعرف القيادة بأنها: "ممارسات فرد معين للتأثير على الآخرين في المحيط التنظيمي" (Johns, 1992)<sup>(٢٠)</sup>.

وهي أيضاً: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق أهداف معينة" (الباحسين، ٢٠٠١)<sup>(٢١)</sup>.

والقيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الإستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، ٢٠١٠)<sup>(٢٢)</sup>.

وهناك عدة عوامل تساعد في نجاح القائد في عمله من أهمها (أفوليو، ٢٠٠٤)<sup>(٢٣)</sup>:

١. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
٢. طاقة التمكين والتي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
٣. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليه من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.

٤. إدارة الوقت أي "الاستخدام الأفضل للوقت ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.

٥. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

٦. الفطنة وبعد النظر والقدرة على اشتقاق المعاني من المواقف.

٧. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

أما القيادة الأخلاقية فتعرف بأنها: "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لإتباعه" (Trevino & Agle, 2005)<sup>(٢٤)</sup>.

وهي: "الالتزام بالمبادئ واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من إتباع هذه المعايير" (Brown, 2006)<sup>(٢٥)</sup>.

وهي: "خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم" (Zigarmi, 2008)<sup>(٢٦)</sup>.

## ٥/٢ عناصر القيادة الأخلاقية ومبادئها

يمكن توضيح أهم عناصر القيادة الأخلاقية فيما يلي (حاجي والصواف، ٢٠٠٧)<sup>(٢٧)</sup>:

والذي يقوم الباحث بالتركيز على بعضها والتي هي لها قواسم مشتركة بين القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية.

● **الالتزام بالقواعد والقوانين:**

يعتبر الالتزام بالقوانين والقواعد في العمل من أهم متطلبات القيام بالعمل، ويجب الالتزام بأحكام العمل والابتعاد عن الأخطاء التي تضر بمصلحة العمل.

● **القدرة على تحمل المسؤولية:**

يجب على القائد أن يؤدي العمل بأقصى درجة من تحمل المسؤولية وذلك من خلال الدقة والإخلاص في العمل، وإنجاز المهام بسرعة وتفادي التأخير الذي ينجم عنه الضرر، مع امتلاك القدر الكافي لأداء العمل بالشكل المطلوب، وعدم التهرب من تحمل المسؤولية والمحافظة على موارد المنظمة.

● **طاعة الرؤساء وتنفيذ الأوامر:**

يجب على القيادات طاعة الرؤساء في العمل حيث أن التزام العاملين بطاعة رؤسائهم والاستجابة لأوامرهم وتوجيهاتهم له أهمية كبيرة على حركة سير العمل وسرعة الإنجاز والأداء العام للمنظمة، كما أن لها أثر على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل ودعمها إيجابياً وتنميتها.

● **الأمانة في العمل:**

ينبغي على القيادات أن يكون أميناً في أدائه لعمله وأن يترفع عن كل ما ينتقص من كيانه في مجال عمله، وتعتبر الأمانة من الأخلاقيات التي تعود بالخير على الفرد والمجتمع وتعني بصفة عامة الالتزام بالواجبات وأدائها خير أداء، ولذا يعتبر عمل الموظف أمانة وهو مؤتمن على وظيفته ولا بد أن يحسن التصرف فيها ويؤدي حقوقها وأن يلتزم بواجباتها حتى يكون أميناً وفيًا في عمله.

● **إتقان العمل:**

وهو يشمل إجادة العمل، والسرعة في إنجازه، ومحاولة تجنب الوقوع في الأخطاء، كما يجب على الموظف أداء عمله بنفسه وبدقة وإخلاص، وأن يكون هذا الأداء طيلة ساعات العمل الرسمية فوجوده في مقر العمل دون أن يؤدي عملاً يعتبر تقصيراً.

● **تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية أو الخاصة:**

وهي تعني أن يقدم القائد المصلحة العامة للعمل والمتعاملين مع المنظمة على المصالح الخاصة أو الشخصية، بالإضافة إلى التجرد من الأهواء الشخصية أثناء تأديتهم لمهام عملهم وأن يتم ببذل الجهد اللازم في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، وكذلك البعد عن التحيز في تقديم الخدمات للمتعاملين مع المنظمة.

● **المحافظة على أوقات العمل الرسمي:**

يعتبر احترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح والقوانين من أهم واجبات الوظيفة حيث يجب التقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف كما أن التأخير أو التغيب بدون عذر رسمي يعتبر إخلالاً بالواجبات الوظيفية ولذا تقتضي المساءلة، ووقت العمل ليس ملكاً للموظف إنما هو ملك الجمهور وللمنظمة التي يعمل بها وعليه أن يبذل كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل به.

● **المحافظة على المال العام:**

يعتبر الحفاظ على المال العام من أهم الواجبات التي ينبغي على الموظفين والقيادات الالتزام بها فهو ملك للجميع كما يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

● **الرقابة الذاتية:**

يجب على المدير الشعور بأهمية أن يراقب نفسه قبل أن يراقبه المسئولين لأن هذه الرقابة تكون أقوى من غيرها، فهي تنبع من الذات وبالتالي تؤدي إلى تحقيق

أهداف العمل بطريقة أفضل وتقلل من الأخطاء، وتساعد على الأمانة في العمل واحترام الأنظمة والقوانين بصفة شخصية دون رقابة من المسؤولين.

## ٦/٢ محددات وأبعاد بناء القيادة الأخلاقية

هناك على الأقل عشرة محددات للقيادة الأخلاقية تكون مفتاحًا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ذات الثقافة الأخلاقية العالية وهي ( Bellingham, 2003)<sup>(٢٨)</sup>:

### • القيم والأخلاقيات القوية:

عندما يكون للقيم أساس خلال العادات والتقاليد، تظهر سياسات العمل بصورة واضحة، وبالتالي فإن الخطوة الأولى التي لا بد أن يقوم بها القائد الأخلاقي في مراجعة القيم التي تعمل على إرشاد وتوجيه المنظمة.

### • الاعتقاد بأهمية النزاهة على مستوى الإدارة العليا:

أن يرى كل العاملين قوة ووضوح الهدف الأخلاقي، وذلك من خلال خلق البيئة التي تشجع الأفراد على التفكير ومناقشة القضايا الأخلاقية.

### • نموذج القيادة والالتزام:

عندما تظهر القيادة التزامها بالأخلاق من خلال سلوكياتها، فإن العاملين سيحصلون على رسالة بأن اتخاذهم للطريق الصحيح الأخلاقي سوف يحفز مسارهم الوظيفي.

على سبيل المثال، فإن المشاركة في عملية صنع القرار، وحلقات المناقشة عن قيم المنظمة، سوف تسمح للموظفين بأن يعرفوا أن الأخلاقيات يتم أخذها على محمل الجد، ويستفيد القادة من هذا النوع من المشاركة لأنه يتيح لهم الحصول على التغذية المرتدة بشأن تصرفاتهم، وأفكارهم ومشاعرهم.

### • الدعم الفعال من الإدارة:

مثل توزيع كتب القوانين الأخلاقية على الموظفين، وكتابة معايير السلوك وبحث الحياة في كل الوثائق من خلال الاتصالات والمناقشات المستمرة، كل ذلك من شأنه أن يوضح رؤية وقيم الشركة للموظفين.

- **الدعم الفعال من المديرين:**

عن طريق دعم سياسات الباب المفتوح، والتي تتضمن أن يشارك الموظفون على كل المستويات في عملة تشكيل الهدف الأخلاقي.
- **الرؤية المشتركة بأن الأخلاق هي قضية ثقافية:**

عندما ينظر الأفراد إلى الأخلاق باعتبارها قضية ثقافية، فإنهم سيركزون على البيئة التي يعملون فيها باعتبارها مصدرًا محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية.
- **الطرق التي تضمن أن الأخلاق تمثل جزءًا جوهريًا في أداء الإدارة:**

عندما تكون القيم والأخلاقيات جوهرية بالنسبة لاختيار، وتدريب وأداء الإدارة، يكون هناك مزيد من التقارب بين ما يجب أن تكون عليه المنظمة وبين القيم التي يعتنقها الأفراد بالفعل

ويتم مكافأة المنظمة بواسطة التزام الأفراد تجاهها، ويتم مكافأة الأفراد من خلال الثقة والقيمة التي تمنحها المنظمة إليهم، وتحتاج المنظمة إلى عمليات ضخ مستمرة تتمثل فيما يلي:

  - دخول أفراد جدد خلال المنظمة.
  - برامج التدريب المتقدمة.
  - أنظمة المكافآت.
  - المناصب الرئيسية التي يتم شغلها.

وتكون عمليات الضخ بناءة إلى المدى الذي عنده تعزز أهمية القيم خلال كل التعاملات في المنظمة، وأفضل طريقة لخلق الثقافة الأخلاقية هي توظيف والاحتفاظ بالأفراد الذين يعكسون قيم ومبادئ ثقافة المنظمة، وتتعدد محددات القيادة الأخلاقية من خلال الإطار الأخلاقي سواء تصرفات أو سلوكيات أو قرارات أو أنشطة، وتعمل من خلاله المنظمة، فهو صعب ومعقد نظرًا لاختلاف هذا الإطار وتشابك وتداخل العوامل المؤثرة فيه، ويحكم هذا الإطار الأخلاقي ثلاثة مناهج أو مفاهيم أساسية وهي (جاد الرب، ٢٠٠٥) (٢٩):

### الأول : مفهوم المنفعة:

يقوم هذا المفهوم على تحقيق أعظم الخير والنفع لأكبر عدد من الأفراد وذلك من خلال المعايير الأخلاقية التالية:

أ. **تحقيق الأهداف التنظيمية:** حيث تقوم المنظمة بالحفاظ على أكبر قدر من المستهلكين وخدمتهم، كذلك دفع الضرائب للحكومة، وتقديم العوائد لأصحاب رأس المال وحملة الأسهم والفوائد للمقرضين، وأيضاً تقديم الأجور والمكافآت للعاملين والمديرين وغيرهم وبصفة عامة تحاول المنظمة تقديم أكبر قدر من المنافع والعوائد لأكبر عدد من الأفراد.

ب. **الكفاءة:** يتم من خلال التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر من المدخلات، مع أخذ المتطلبات البيئية في الحسبان.

ج. **تعارض الاهتمامات:** يعني أن الإدارة وهي تتخذ قراراتها يجب أن تدرك التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، فمثلاً هناك تعارض بين هدف تحقيق الربح من جانب المنظمة وهدف زيادة الأجور من جانب الأفراد.

### الثاني: مفهوم الحقوق الأخلاقية:

ويركز هذا المفهوم على أن القرارات الإدارية يجب أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المبادئ والحقوق الشخصية والجماعية والامتيازات والأسرار الخاصة بالأفراد والمجتمع مثل الحرية والصحة والسرية.

وطبقاً لهذا المفهوم هناك ستة حقوق أخلاقية وأساسية للأفراد على المنظمة يجب عليها أن تراعيها في قراراتها وتصرفاتها وسلوكياتها وهي:

أ. **الحياة والأمن:** أي أنه يجب على المنظمة أن توفر الأمن والاستقرار سواء للموظفين أو المستهلكين أو المجموعات الأخرى ويجب ألا تسبب المنظمة أي أضرار أو أضرار أو مشاكل للعاملين فيها أو المتعاملين معها.

ب. **المصداقية:** لا بد للمنظمة أن تتميز بالصدق والالتزام تجاه موظفيها ومستهلكيها ومختلف المجموعات الأخرى حتى تكون محل ثقة الجميع.

ج. **السرية والخصوصية:** على المنظمة أن تراعي السرية الشديدة والكتمان بالنسبة للمعلومات التي تحصل عليها سواء من الموظفين بها أو العملاء وغيرهم.

د. **حرية العقيدة:** أي أن للأفراد الحق في المعتقدات أو القيم والدفاع عن كل ما يؤدي إلى انتهاك القيم والمعتقدات التي يدينون أو يؤمنون بها.

هـ. **حرية التعبير:** أن للموظفين والأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة الحق في توجيه النقد أو اللوم للمنظمة نتيجة لأي تصرفات أو أفعال تقوم بها.  
و. **الملكية الخاصة:** أن للأفراد الحق في الملكية الخاصة والامتلاك.

### الثالث: مفهوم العدالة:

يركز هذا المدخل على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الفوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الأخرى.

ويعتمد هذا المفهوم على ثلاثة مبادئ وهي:

أ. **مبدأ التوزيع العادل:** يقوم هذا المبدأ على معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات معاملة متساوية، وأن تضع المنظمة حدود واضحة سواء من حيث المرتبات أو المكافآت أو الأجور الإضافية حسب قدرة وخصائص ومهارات الأفراد في العمل.

ب. **مبدأ الالتزام المتكافئ:** أي أنه طبقاً لهذا المبدأ على كل من الأفراد والمنظمة التزامات ومسئوليات متبادلة تجاه كل منهما الآخر.

ج. **مبدأ الواجبات الطبيعية:** يتطلب هذا المبدأ أن تتخذ المنظمة قراراتها في إطار المهام التنظيمية بحيث لا تتسبب هذه المهام في أي مخاطر أو خسارة أو ظلم أو أذى أو مصاعب أو مناعب إضافية للعاملين أو غيرهم.

ويمكن عرض أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية فيما يلي ( Christian et al., 2006)<sup>(30)</sup>:

## ١. النزاهة Integrity:

تتمثل النزاهة في الثقة والإخلاص والعدل والأمانة وتعد النزاهة أحد المكونات الأساسية الهامة في الشخصية، وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من ناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس على الفرد، علاوة على ذلك فإن النزاهة يمكن اعتبارها جانباً هاماً للقيادة بصورة عامة. وإظهار النزاهة أمر هام لوضع الثقة في القائد، ولقبول الإتياع وجهة نظره، وبالتالي فإن النزاهة تعتبر عنصراً أساسياً في سلوكيات القيادة الأخلاقية.

## ٢. الإيثار Altruism:

يشكل الإيثار أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، فالإيثار يقدم الأساس الأخلاقي للقيادة ويقصد به: مساعدة الآخرين بدون توقع أي عائد أو مقابل خارجي، ويشمل صفات الكرم والرحمة وروح الأخوة والتواضع.

## ٣. التشجيع Encourage:

وهو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذلك مجهودات معينة بقصد تحقيق هدف ما، ويعتبر التمكين من أهم صور التشجيع الشائعة في المنظمات، فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرار، والثناء على الجانب المعنوي، ويستخدم القادة الأخلاقيون استراتيجيات التمكين التي تبني الثقة في الذات لدى أتباعهم، ويعمل هذا على حث الأفراد على التفكير بصورة مستقلة وإبداعية، ومعاملة المرؤوسين بصورة عادلة.

## ٤. التحفيز الجماعي Stimulation of Collective:

يعمل القادة الأخلاقيون على دفع أتباعهم لإعلاء مصالح المجتمع والمنظمة على مصالحهم، ويتمثل في التشجيع وبناء الفريق والتوجه نحو المجموعة وتتضمن سلوكيات القيادة الأخلاقية الالتزام الفكري والعاطفي بين القادة والمرؤوسين، وهو ما يجعل المسؤولية بينهما متبادلة.

ولدعم ممارسات القيادة الأخلاقية يجب أن يكون التدريب الأخلاقي جزءاً من الأنشطة اليومية للمؤسسة، وذلك لفهم العملية الديناميكية للقيادة، وتمكين القادة

من ربط قيمهم الشخصية وأخلاق العمل مع قيم المنظمة التي يعملون فيها، مما يزيد من تطورهم الذات ونموهم التنظيمي وتزويد القيادات بطرق القيادة المثالية يساعد في زيادة الوعي الذاتي، ومهارات العلاقات، فيصبحوا أكثر كفاءة في علاقات العمل (Budd, 2004)<sup>(٣١)</sup>.

والقائمة التالية تتضمن بعض الأبعاد التي تعتبر أساسية للقيادة الأخلاقية الفاعلة. وربما عندما يتمكن القادة الذين يعملون في المؤسسات من تنمية هذه القدرات فإنهم سيمكنون مؤسساتهم من لعب دور القيادة الأخلاقية، وكل قدرة من القدرات المذكورة أدناه تتكون من عدد معين من المفاهيم، والفضائل، وأنماط التفكير، والمهارات، وهي كالتالي (انيللو، ١٩٩٢)<sup>(٣٢)</sup>:

- تشجيع الآخرين وإدخال البهجة إلى قلوبهم.
- أن يُدعم القائد أفكاره وأعماله بالمحبة.
- أن يكون ذو رؤية وتشجيع الآخرين على ذلك.
- إدارة القائد لشؤونه ومسؤولياته بصدق وأمانه.
- تقييم القائد لنقاط ضعفه وقوته دون تدخل "الأنا".
- محاربة القائد لميوله الأنانية بالتوجه إلى هدفه الأسمى في الحياة.
- القيام بالمبادرة بطريقة خلاقة ومنضبطة.
- إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.
- فهم علاقات السيطرة أو الهيمنة والمساهمة في تحويلها لعلاقات خدمة واعتماد وتعاون.
- التفكير بشكل منهجي ومنظم لإيجاد الحلول.
- بناء الوحدة مع تعزيز التنوع.
- الخدمة في مؤسسات المجتمع.

### ٣- التميز في الأداء

إن التميز في الأداء يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمات أو تصنع سلع فهو عبارة عن أسلوب للحياة " Excellence is a way of life"، لذا لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتنا للتميز في الأداء في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز في الأداء.<sup>(٣٣)</sup>

### ١/٣ نشأة وتطور فلسفة التميز في الأداء

قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز في الأداء عن المنظمات الأخرى في عام ١٩٥٠م، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية تأثير في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية "Z" لصاحبه Ouchi في عام ١٩٨١م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدرجت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز في الأداء، ثم انتقل التركيز من جودة الخدمة إلي تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان Peters & Weterman، في عام ١٩٨٢م كتابهما بعنوان البحث عن التميز في الأداء " In Search of Excellence" وينطلق الكتاب من سابقة نظرية "Z" حيث أظهرها في تحليلها نقداً للفكر الإداري الغربي، مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات.<sup>(٣٤)</sup>

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد استراتيجية تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعملاتها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، اتجه الكتاب والباحثين إلي تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة

الأمريكية في عام ١٩٨٧م نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق (مالكولم بالدريج)، يستند إلي معايير التميز في الأداء لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" في عام ١٩٩١م ببناء النموذج الأوروبي للتميز في الأداء من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج، ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلي التميز في الأداء حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز في الأداء الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلي التميز في الأداء في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية. (٣٥)

### ٢/٣ مفهوم التميز في الأداء

هناك العديد من المفاهيم للتميز في الأداء نورد منها ما يلي:

**مفهوم الهيئة الأوروبية لعام ١٩٩٩ بناءً علي ممارسات المنظمة (٣٦):**

هو "فلسفة تتبناها إدارة المنظمة التي تركز علي مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية هي: التوجه بالنتائج - التوجه بالعميل - القيادة - ثبات الهدف - الادارة من خلال العمليات والحقائق - تطوير الأفراد- التعلم المستمر - الابتكار والتحسين - تطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع"

**مفهوم التميز في الأداء علي أساس تفوق المنظمة علي مثيلاتها:**

هو قدرة المنظمة على التكامل بين عناصر بينتها الداخلية والخارجية للوصول إلي أهدافها من خلال تفوق المنظمة علي أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل" (٣٧).

**مفهوم التميز في الأداء من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:**

هو الأنشطة التي تبذلها المنظمة للتعرف على توقعات العملاء من أجل تحسين وتطوير الأداء مما يجعل المنظمة نموذجاً متميزاً يحتذى به. (٣٨)

يعتمد منهج التميز في الأداء على فلسفة تركز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في التالي: (٣٩)

- القيادة.
- العمل.
- العاملين.
- الأداء.

ومن فوائد تبني وتطبيق التميز في الأداء ما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيقاً لأهداف الرئيسية للمنظمة.

### ٣/٣ عوامل التميز في الأداء المؤسسي

طرح العديد من الكتاب والباحثين عوامل التمييز في الأداء المؤسسي فكانت علي النحو التالي: (٤٠)

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.

- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.  
إلا أنه نتيجة للتطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة ظهرت عوامل أخرى التي أطلق عليها "The 7ps" وهي: (٤١)
- السياسة "Policy": حيث إن التميز في الأداء لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المنظمة التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرية في المنظمة لتحقيق النجاحات.
- الأفراد "People": هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز في الأداء للمنظمة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
- العمليات "Process": وهي التي تدعم تحقيق التميز في الأداء من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعلمين.
- الأداء "Performance": لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن اتباع استراتيجية المنظمة ومن خلاله يتم إغلاق فجوات الأداء.

#### ٤/٣ مداخل التميز في الأداء

- توجد العديد من المداخل الإدارية المتعددة، التي تجسد مفهوم إدارة التميز في الأداء من خلال أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز في الأداء: (٤٢)
- الإدارة الاستراتيجية: التي تهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن

- جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.
- إدارة الجودة الشاملة: التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
- إعادة الهندسة: التي تهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. المفتاح لهذه العملية هو أنه يجب على المنظمات النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كيفية سير الأعمال.
- القياس المقارن بالأفضل: الذي يشير إلى عملية قياس ومقارنة مستمرة ومتواصلة لأنشطة منظمة مع جهات أخرى لتعلم خبرات وممارسات أفضل وهي تعطي المؤسسة فرصة لفهم جيد لصناعتها وتقود لتفكير ابتكاري.

### ٥/٣ مراحل وخطوات التميز في الاداء

لقد تعددت وتنوعت المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز في الأداء تبعاً لما يلي:

#### • تصنيف المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM)<sup>(٤٣)</sup>

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن بداية التميز في الأداء تستغرق وقتاً كبيراً تحتاج من (٥-٧) سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق "٣٠٠" نقطة فيطلق عليها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق "٥٠٠" نقطة فيطلق عليها منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي سبعة سنوات تحقق "٧٠٠" نقطة فيطلق عليها منظمة متميزة في الأداء، ويتضح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (١/٣)  
المدة الزمنية نحو التميز

المصدر: علي أحمد عبود، (٢٠٠٩)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ١-٥ نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ١٨.

#### • تصنيف (Zairi)

- يري (Zairi) أن التميز يمر بالمراحل التالية:<sup>(٤٤)</sup>
- الثقافة التنظيمية السائدة من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية علي كافة المستويات الإدارية.
  - تحديد الأهداف والغايات ووضع خطط العمل نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.

- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة علي القياسات والتقويم لمتابعة الأداء.
- التحسين والابداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز في الأداء.
- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية علي التقويم والتحسين المستمر.

### ● تصنيف (Studer)

يري (Studer) أن التميز يمر بالمراحل التالية:<sup>(٤٥)</sup>

- التعهد بالتميز في الأداء والالتزام به.
- تحديد الأهداف المهمة ومن ثم متابعة تحقيقها.
- بناء ثقافة بالمنظمة.
- إعداد قادة قادرة علي تحقيق الأهداف المطلوبة.
- التركيز علي رضا العاملين.
- بناء شعور لدى العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المنظمة.
- انحياز السلوك نحو أهداف وقيم المنظمة.
- تحقيق الاتصال في جميع مستويات المنظمة.

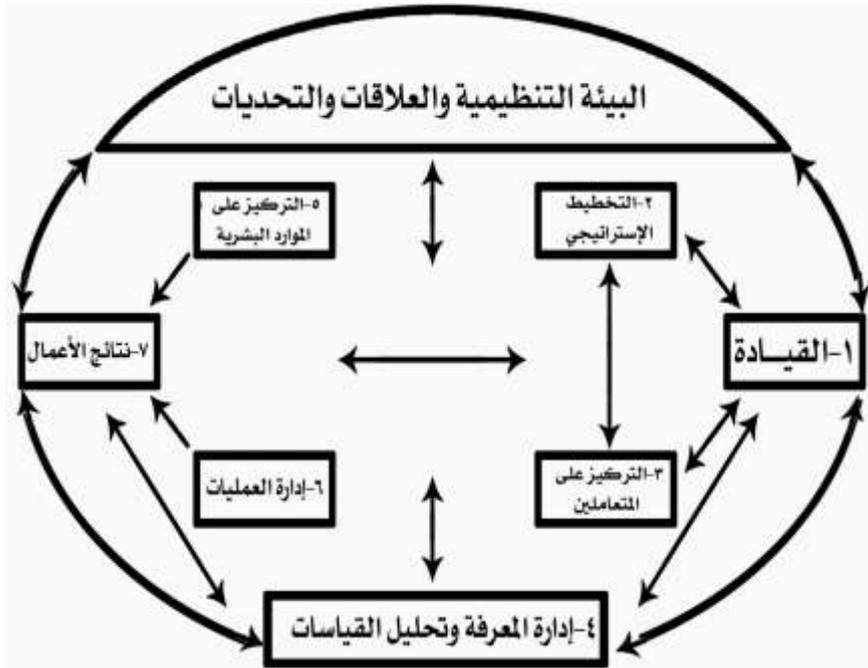
### ٦/٣ بعض من نماذج وجوائز التميز في الأداء

#### نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية الأمريكية:

أنشأت جائزة مالكولم بالدريج الوطنية "MBNQA" عام ١٩٨٧م، والتي تشمل معاييراً للتميز في الأداء كما تهدف لترويج عناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز في الأداء التالية:<sup>(٤٦)</sup>

- القيادة ذات الرؤية: فالقادة يحددوا الرؤية والاتجاهات.
- التميز في الأداء بناءً علي رغبة المتعاملين: من خلال علاقات قوية مع العملاء.
- التعلم التنظيمي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعليم التنظيمي، والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.

- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيرا علي توفر المعرفة ، والمهارات ، والابداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة علي التغيير السريع والمرونة.
- التركيز علي المستقبل : لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشيد المسؤولية علي السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة ، ويتضح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (٢/٣)

### نموذج بالدريج الوطنية الأمريكية للتميز في الأداء

**Source:** Baldrige national quality progame, (2008), Criteria for performance excellence national institute of standards and technology, USA., pp 48.

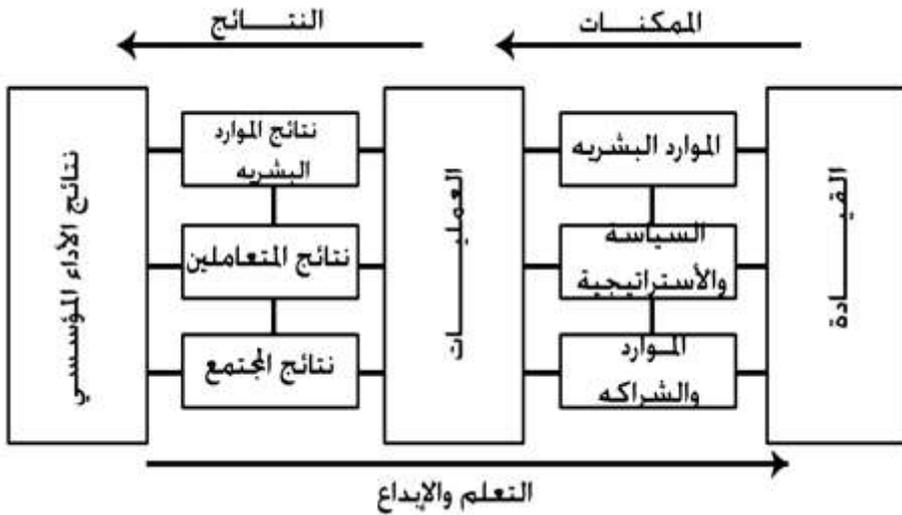
- ويعتمد النموذج على توزيع النقاط التالية على معايير التميز في الأداء كما يلي :
- معيار القيادة: وخصص له (١٢٠) نقطة.
  - معيار التخطيط الاستراتيجي: وخصص له (٨٥) نقطة.
  - معيار التركيز على المتعاملين: وخصص له (٨٥) نقطة.
  - معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات: وخصص له (٩٠) نقطة.
  - معيار الموارد البشرية: وخصص له (٨٥).

- معيار إدارة العمليات: وخصص له (٨٥) نقطة.
- معيار نتائج الأعمال: وخصص له (٤٥٠) نقطة.

### نموذج وجائزة التميز في الأداء الأوروبية

أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" نموذج التميز في الأداء الأوروبي عام ١٩٩١م، والذي يقوم على المفاهيم التالية: (٤٧)

- تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز في الأداء على تحقيق النتائج لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.
- التركيز على العميل: للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
- القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.
- الإدارة بالعمليات: من خلال إدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.
- تنمية الأفراد ومشاركتهم: لتحقيق إمكانات أفضل للموظفين.
- الاستمرار في التعلم والابداع والتحسين.
- تنمية وتطوير الشراكات: من خلال الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

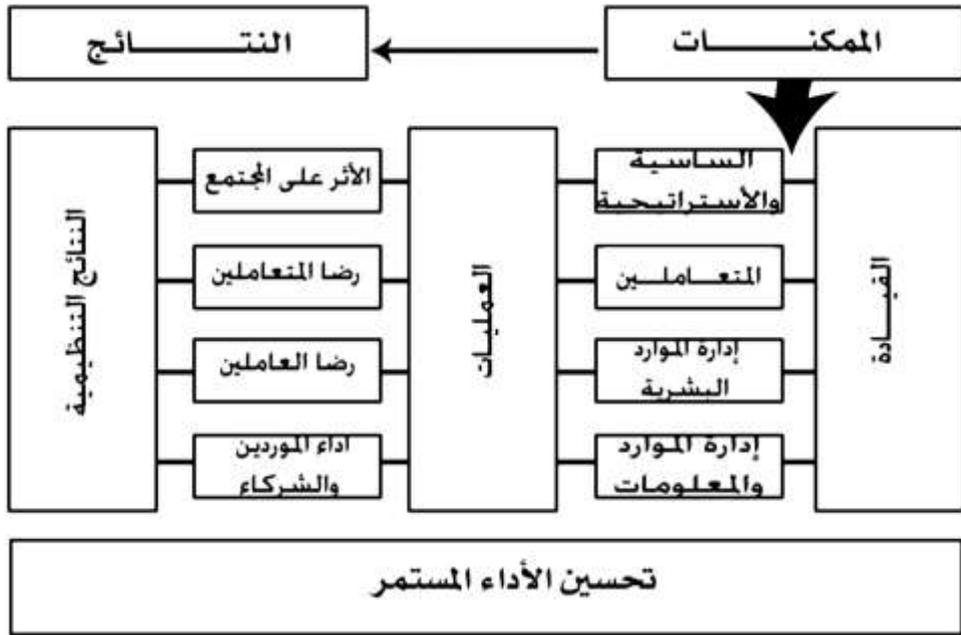


شكل رقم (٣/٣)  
نموذج التميز في الأداء الأوروبي

المصدر: علي حسن عبد العزيز، (٢٠٠٩)، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

#### نموذج وجائزة التميز في الأداء لجنوب أفريقيا

أنشأت مؤسسة جنوب إفريقيا للتميز في الأداء "SAEF" عام ١٩٩٧م نموذج التميز في الأداء، ويعتمد النموذج علي تحقيق النتائج المتميزة في "الاثر علي المجتمع، وإرضاء العميل، وإرضاء الموظفين، وأداء الموردين والشركاء"، تكون من خلال "القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموظفين، والتركيز علي العملاء، وإدارة الموارد والمعلومات، والعمليات". وقد وضع التحسين المستمر في منتصف النموذج لتأثيره علي إدارة المنظمة باعتبار أن المنظمة تعمل علي تحقيق نتائج أفضل عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحسين المستمر لعملياتهم، ويتضح ذلك في الشكل التالي: (٤٨)



شكل (٦/٣)

### نموذج التميز في الأداء لجنوب أفريقيا

&Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: .**Source:** Mele, C International .towards business excellence and stakeholder value Reliability Management, Vol. 23, No. 5,pp41&Journal of Quality

وتستند جائزة التميز في الأداء في جنوب أفريقيا على المعايير الأحد عشر للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع (٢٥٠) نقطة على معايير النموذج الرئيسة والفرعية التالية:

- أ – معايير الممكنات ولها (١٢٥) نقطة موزعة كما يلي:
- معيار القيادة: وله (٢٥) نقطة.

- معيار السياسات والاستراتيجيات: وله (١٧) نقطة.
- معيار التركيز علي المتعاملين: وله (١٥) نقطة.
- معيار إدارة الموارد البشرية: وله (٢٣) نقطة.
- معيار إدارة الموارد والمعلومات: وله (١٥) نقطة.
- معيار العمليات: وله (٣٠) نقطة.
- ب- معايير النتائج وله (١٢٥) نقطة موزعة كما يلي:
  - معيار نتائج الأثر علي المجتمع: وله (١٥) نقطة.
  - معيار نتائج إرضاء المتعلمين: وله (٤٣) نقطة.
  - معيار نتائج إرضاء العاملين: وله (٢٢) نقطة.
  - معيار نتائج أداء الموردين والشركاء: وله (٧) نقطة.
  - معيار النتائج التنظيمية: وله (٣٨) نقطة.

### ٢/٦/٣ بعض من نماذج وجوائز التميز في الأداء العربية:

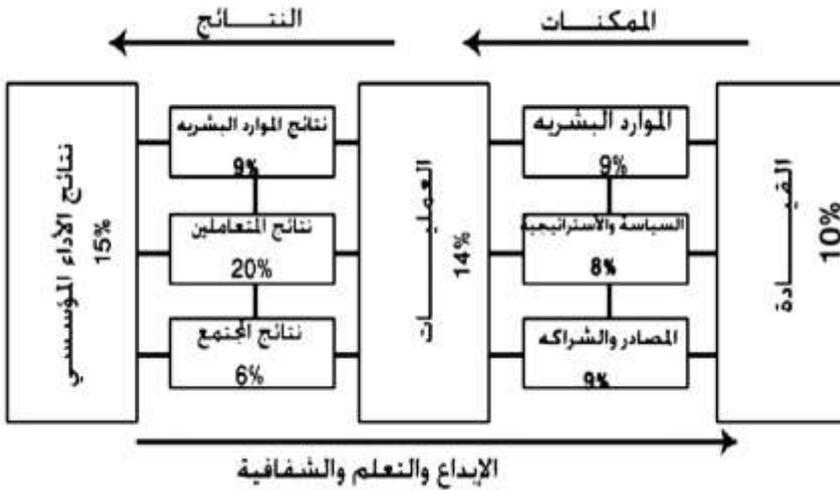
سيتم عرض نماذج وجوائز التميز في الأداء في الدول العربية، ومن ثم إبراز جهود بعض الباحثين العرب الذين توصلوا لنماذج للتميز في الأداء وذلك على النحو التالي:

#### نماذج وجوائز التميز في الأداء في دولة الإمارات العربية المتحدة. (٤٩)

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام ١٩٩٧ م ، نموذجاً وجائزة لتميز الأداء الحكومي، علي مستوى إمارة دبي، حيث يتم توزيع (١٠٠٠) نقطة على المعايير الرئيسة للجائزة وهي "القيادة (١٠٠) نقطة، والمبادرات الإبداعية (١٠٠) نقطة، والتخطيط الاستراتيجي (٨٠) نقطة، وثقافة وخدمات الإنترنت (١٤٠) نقطة، والموارد البشرية (١٤٠) نقطة، وإدارة العمليات وتبسيط الإجراءات (١٢٠) نقطة، وإدارة الموارد (٩٠) نقطة، وخدمة المتعاملين (١٤٠) نقطة، وخدمة المجتمع (٥٠) نقطة، ومؤشرات الأداء المؤسسي (٤٠) نقطة".

وفي عام ٢٠٠٣م تم تحديث النموذج ، وأصبحت الجائزة والنموذج المعدل مقتبسين من نموذج التميز في الأداء الأوروبي "EDQM" وبمعاييره الرئيسية نفسها وقيمها الكمية، التي سبقت الإشارة إليها، حيث تمت ترجمته ليتلاءم مع متطلبات العمل بإمارة دبي لتحقيق الأداء المتميز.

وتم إضافة الشفافية في عناصر التعليم والإبداع في أسفل النموذج كما هو موضح في الشكل التالي



شكل رقم (٩/٣)

### نموذج دبي المحدث للأداء الحكومي المتميز

**المصدر:** بدر بن سليمان بن عبد الله مزروع، (٢٠١٠)، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

ويوضح نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بأن الإدارات الحكومية تتميز في نتائج أدائها الرئيسية من خلال قيادة فعالة ترسم السياسة والاستراتيجية وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدع وشفاف يحرص على التعلم المستمر .

### نماذج وجوائز التميز في الأداء في الملكية العربية السعودية

صدر الأمر الملكي الكريم بإنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة في عام ٢٠٠٠م، وكانت الدورة الأولى للجائزة في عام ٢٠٠٧م، وتستند معايير الجائزة علي معايير جائزة ونموذج التميز في الأداء الأوروبي "EDQM"، وأضافت الجائزة معياراً عاشراً هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير الجائزة بأنها نموذج لفظي يصف المعايير اللازمة للتميز في الأداء في صورة كلمات مكتوبة، كما أنه نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير.

وتختلف الجائزة في توزيع نقاط والنسب الكمية للمعايير عن الجوائز الأخرى ، حيث يتم توزيع (١٠٠٠) نقطة علي المعايير الرئيسة للجائزة وهي "القيادة الإدارية وله (١٥٠) نقطة بنسبة ١٥%، والتخطيط الاستراتيجي وله (٩٠) نقطة بنسبة ٩%، والموارد البشرية وله (١٠٠) نقطة بنسبة ١٠%، وإدارة العمليات وله (١٨٠) نقطة بنسبة ١٨%، وإدارة الموردين والشراكة وله (٥٠) نقطة بنسبة ٥%، والتأثير علي المجتمع وله (١٠٠) نقطة بنسبة ١٠% و نتائج الأعمال ولها (١٨٠) نقطة بنسبة ١٨%".<sup>(٥٠)</sup>

### نموذج جائزة التميز في الأداء القومية لجمهورية مصر العربية<sup>(٥١)</sup>

جائزة التميز في الأداء القومية بمصر معنية بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية، فهي ضمن برنامج تحديث الصناعة المصرية، وقُسمت الجائزة إلي مجال التميز في الأداء في الجودة، ومجال التميز في الأداء في الإبداع، وقد عقدت الدورة الأولى للجائزة عام ٢٠٠٥، وتستند الجائزة علي معايير للتميز في الأداء يمكن وصفها بأنها نموذج لفظي يصف المعايير اللازمة للتميز في الأداء في صورة كلمات مكتوبة، حيث تمثل المعايير الرئيسة لجائزة التميز في الأداء في الجودة بالتالي: "القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال". أما مجال التميز في الأداء في الإبداع فتستند إلي المعايير التالية: "توافر ثقافة تتصف بالإبداع، وتوافر استراتيجية الإبداع، وتوافر نظم تتصف بالإبداع، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال".

## الدراسة الميدانية

## ١/٤ إدخال وترميز البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء الواردة للتأكد من اكتمالها وصلاحيها لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ومن ثم تم ترميز قيم جميع العبارات (الأسئلة) الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام كلاً من برنامج *Microsoft Excel* وبرنامج *SPSS 25* علماً بأنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي يعبر كلاً منها عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كما يظهر بالجدول (١/٤):

جدول (١/٤)  
ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الآراء
١	غير موافق على الإطلاق
٢	غير موافق
٣	محايد
٤	موافق
٥	موافق تماماً

## ٢/٤ تجهيز البيانات

عند جمع البيانات الأولية من قوائم الاستقصاء (الاستبيان) فإن تجهيز البيانات أو ما يُعرف بالتحليل الأولي للبيانات (*Preliminary data analysis*) يعتبر خطوة أساسية ومطلوبة قبل إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. حيث أن التحليل الأولي للبيانات يُعد أمراً بالغ الأهمية للتأكد من أن التحليلات الإحصائية اللاحقة سوف تتم بشكل صحيح. وقد تأسست عملية التحليل الأولي للبيانات من المراحل التالية:

١. إجراء اختبارات الثبات والصدق (*Reliability and Validity tests*).
٢. تكوين متغيرات الدراسة (*Composition of the variables*).
٣. تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
٤. إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار فروض الدراسة.

#### ١/٢/٤ إجراء اختبائي الثبات والصدق (*Reliability and Validity tests*)

يتم إجراء كلاً من اختبائي الثبات *Reliability* والصدق *Validity* عادةً بهدف معرفة مدى صدق وصحة وصلاحيّة قائمة الاستقصاء لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، والآتي توضيحاً لكلاً من معاملي الثبات والصدق.

#### ١/١/٢/٤ معامل الثبات *Reliability*

الثبات يُشير إلى مدى استقرار عبارات (بنود) قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تُعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أُعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* وهو معامل يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً، فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً في البيانات فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ واقتربها للواحد الصحيح تعني زيادة مستوى مصداقية البيانات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة لمعامل الثبات هي ٠.٧، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على مدى ثبات قائمة الاستقصاء. ويتم حساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة (١) (**Cronbach, 1951**):

$$Alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right) \quad (1)$$

حيث أن:

$Alpha$  ترمز إلى معامل ألفا كرونباخ.  
 $n$  ترمز إلى عدد العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.  
 $V_i$  ترمز إلى تباين العبارة الواحدة.  
 $V_t$  ترمز إلى تباين جميع العبارات بقائمة الاستقصاء.

#### ٢/١/٢/٤ معامل الصدق Validity

صدق قائمة الاستقصاء يعني أن العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تُمثل المجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي يتم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت من أجلها العبارات (قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه). ويتم قياس معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح بالمعادلة (٢).

$$Validity = \sqrt{Alpha} \quad (2)$$

والجدول (٢) يوضح نتائج تطبيق كلاً من اختباري الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (٢/٤)  
نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق

المتغيرات	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الأخلاقية	النزاهة	٥	٠.٩٢٦	٠.٩٦٢
	الإيثار	٥	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠
	التشجيع	٥	٠.٩٢٩	٠.٩٦٤
	التحفيز الجماعي	٥	٠.٩٣٠	٠.٩٦٤
	الكل	٢٠	٠.٩٧٣	٠.٩٨٦
التميز المؤسسي	التميز في الشركة	٦	٠.٩٣٩	٠.٩٦٩
	القيادة	٥	٠.٩٢٩	٠.٩٦٤
	رضا العاملين	١٠	٠.٩٢٤	٠.٩٦١
	التعليم والنمو المؤسسي	١٠	٠.٩٧١	٠.٩٨٥
	الكل	٣١	٠.٩٨١	٠.٩٩٠

تبين من الجدول (٢/٤) أن قيمة كلاً من معاملي الثبات والصدق تزيد عن ٠.٧، كما أنها تقترب من الواحد الصحيح على مستوى جميع المتغيرات، مما يُشير إلى أن هناك استقرار في العبارات المُعبّرة عن كل متغير، كما أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تُمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد، لذلك يمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.

#### ٢/٢/٤ تكوين متغيرات الدراسة (Composition of the variables)

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها بقائمة الاستقصاء عن طريق حساب متوسط قيم العبارات التي تمثل كل بُعد (متغير) باستخدام الوسط الحسابي، ومن ثم استخدام تلك المتوسطات للتعبير عن كل متغير. والجدول (٣/٤) يُعطي توصيفاً للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تم تكوينها وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (٣/٤)  
توصيف متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	عدد العبارات	معامل الصدق
القيادة الأخلاقية	النزاهة	٥	X <sub>1</sub>
	الإيثار	٥	X <sub>2</sub>
	التشجيع	٥	X <sub>3</sub>
	التحفيز الجماعي	٥	X <sub>4</sub>
	الكل	٢٠	X
التميز المؤسسي	التميز في الشركة	٦	Y <sub>1</sub>
	القيادة	٥	Y <sub>2</sub>
	رضا العاملين	١٠	Y <sub>3</sub>
	التعليم والنمو المؤسسي	١٠	Y <sub>4</sub>
	الكل	٣١	Y

#### ٣/٢/٤ اختبار إعتدالية البيانات (Test of Normality)

يستخدم اختبار إعتدالية البيانات للتحقق مما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية *Parametric Tests*، وإذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية *Non-Parametric tests* مع ملاحظة أنه إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وتم استخدام الاختبارات المعلمية فإن تفسير النتائج قد لا يكون صحيحاً وبالتالي لا يصلح في عملية اتخاذ القرار. لذلك فإنه من الضروري التحقق مما إذا كانت البيانات موزعة طبيعياً أم لا، وبناءً عليه يتم تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وجدير بالذكر أنه توجد مجموعة من الطرق والاختبارات الإحصائية التي تُستخدم في معرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أهمها اختبار *Shapiro-Wilk* لما له من خصائص تتميز بالقوة بالمقارنة بغيره من الطرق. ويُمكن حساب هذا الاختبار عن طريق المعادلة (٣) (Razali and Wah, 2011):

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i y_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (3)$$

### حيث أن:

$y_i$  ← عبارة عن قيم العينة المرتبة.

$\bar{y}$  ← عبارة عن الوسط الحسابي للعينة.

$a_i$  ← عبارة عن القيم المتوقعة التي يتم توليدها لمتغيرات عشوائية تم سحبها من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي المعياري.

والجدول (٤/٤) يوضح نتيجة اختبار إعتدالية البيانات (اختبار *Shapiro-Wilk*)

(*Wilk*) على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (٤/٤)

اختبار إعتدالية البيانات باستخدام اختبار *Shapiro-Wilk*

الإعتدالية (الطبيعية)	اختبار <i>Shapiro-Wilk</i>		المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	المتغيرات
	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة الاختبار <i>W</i>		
معتدل	٠.٠٦١	٠.٩٤١	النزاهة	القيادة الأخلاقية
معتدل	٠.٠٥٦	٠.٩٣٧	الإيثار	
معتدل	٠.٢١٣	٠.٩٥٩	التشجيع	
معتدل	٠.٢٧٧	٠.٩٦٣	التحفيز الجماعي	
معتدل	٠.١٦١	٠.٩٥٥	الكل	
معتدل	٠.٠٦٣	٠.٩٤٢	التميز في الشركة	التميز المؤسسي
معتدل	٠.٢٤١	٠.٩٦١	القيادة	
معتدل	٠.٣٤٦	٠.٩٦٦	رضا العاملين	
غير معتدل	٠.٠٣٢	٠.٩٣٢	التعليم والنمو المؤسسي	
معتدل	٠.١٠٨	٠.٩٤٩	الكل	

يتضح من الجدول (٤/٤) أن:

المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى معنوية ٥%، حيث ان القيمة الاحتمالية لاختبار *Shapiro-Wilk* تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p-value > \alpha = 0.05$ ) بجميع الأبعاد على مستوى جميع المتغيرات -فيما عدا

التعليم واتانمو المؤسسي، لذلك يفضل أن يستخدم معها الاختبارات الاحصائية المعلمية (*Parametric tests*). وبناء على ما سبق سوف يتم الاعتماد عند إجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة على الاختبارات المعلمية. وبهذا يكون قد تم الانتهاء من عملية إعداد وتجهيز البيانات، وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات قوائم الاستقصاء في التحليلات الإحصائية اللاحقة، والتي تشمل على إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وبناء النماذج الإحصائية والتحقق من صحة فروض الدراسة.

#### ٢/٢/٤ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

في هذا القسم تم تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي سوف تستخدم في عملية التحليل الاحصائي للبيانات محل الدراسة طبقاً لنتائج اختبار إعتدالية البيانات (جدول ٤/٤). وحيث أنه اتضح من واقع النتائج أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد قام الباحث باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

١. إجراء الاحصاء الوصفي *Descriptive Statistics* عن طريق حساب الوسط الحسابي *Mean* لقياس متوسط آراء المستقصى منهم وحساب الانحراف المعياري *Standard Deviation (SD)* لقياس التشتت. ومن ثم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المرجح لإجابات عينة الدراسة في شكل مماثل لمقياس ليكارت كما هو موضح بالجدول (٥/٤) لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة، أي معرفة هل النمط السائد للمستقصى منهم يميل نحو الأوافقة أم عدم الأوافقة. فعلى سبيل المثال إذا كانت قيمة الوسط الحسابي ٤.٢٣ فإنها بذلك سوف تنتمي للفئة الأخيرة بالجدول (٥/٤) والتي تعبر عن أن الرأي السائد بعينة الدراسة يميل نحو الموافقة، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي ١.٥ فإنها بذلك سوف تنتمي للفئة الأولى بالجدول (٥/٤) والتي تعبر عن أن الرأي السائد بعينة الدراسة يميل نحو عدم الموافقة.

جدول (٥/٤)  
المتوسط المرجح والاتجاه المعبر عنه

الاتجاه العام للأراء	المتوسط المرجح
غير موافق على الإطلاق	١ - ١.٧٩
غير موافق	١.٨٠ - ٢.٥٩
محايد	٢.٦٠ - ٣.٣٩
موافق	٣.٤٠ - ٤.١٩
موافق تماماً	٤.٢٠ - ٥

٢. تطبيق اختبار "ت" لعينة واحدة  $t$ -test للتأكيد على الاتجاه السائد لأراء عينة الدراسة، من خلال مقارنة الوسط الحسابي لعينة الدراسة بالقيمة ٣ والتي تعبر عن متوسط الأوزان (محايد).

٣. حساب معامل ارتباط بيرسون  $Pearson$  correlation coefficient المعلمي لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أم لا. علماً بأن معامل الارتباط يرمز له بالرمز  $r$ ، وتنحصر قيمته بين -١ و +١ (Lind, Marchal and Wathen (2012)). فكلما كانت قيمة معامل الارتباط المحسوبة قريبة من الواحد الصحيح (بغض النظر عن الإشارة) كلما دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرات، وكلما ابتعدت قيمة معامل الارتباط عن الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات. من ناحية أخرى فإن إشارة معامل الارتباط تصف ما إذا كانت العلاقة طردية أم عكسية، فإذا كانت الإشارة سالبة (-) دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى انخفاض الآخر، وإذا كانت الإشارة موجبة (+) دل ذلك على

أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى زيادة الآخر (المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه).  
 ٤. إذا تبين أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة يتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد *Multiple Linear Regression* كخطوة ثانية لدراسة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغيرات المستقلة) على أبعاد التميز المؤسسي (المتغيرات التابعة). وسوف يتم ذلك باستخدام طريقة الانحدار المتدرج *Stepwise Regression* لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية وتأثيراً في نموذج الانحدار.

#### ٣/٤ التعرف على واستكشاف خصائص عينة الدراسة

تم حساب التكرارات المطلقة والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخبرة) المعبرة عن عينة الدراسة البالغة ٣٥ مفردة، بهدف التعرف على واستكشاف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول (٦/٤).

#### جدول (٦/٤)

التكرارات المطلقة والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	العناصر	التكرارات المطلقة	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	١٧	٤٨.٦
	أنثى	١٨	٥١.٤
العمر	من ٢٠ - ٢٩ سنة	٢	٥.٧
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٤	١١.٤
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	١٦	٤٥.٧
	٥٠ سنة فأكثر	١٣	٣٧.١

٣٤.٣	١٢	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
٦٠	٢١	إدارة وسطى	
٥.٧	٢	إدارة تنفيذية	
٢٠	٧	دراسات عليا	المؤهل العلمي
٥٤.٣	١٩	مؤهل عالي	
٢٥.٧	٩	مؤهل متوسط	
٢.٩	١	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة
١١.٤	٤	من ٥ - ١٠ سنوات	
١٤.٣	٥	من ١٠ - ١٥ سنة	
٧١.٤	٢٥	١٥ سنة فأكثر	

#### تبيين من الجدول (٦/٤) أن:

١. بلغت نسبة الذكور بعينة الدراسة ٤٨.٦% وهي لا تختلف كثيراً عن نسبة الإناث التي بلغت ٥١.٤%، مما يُشير إلى توازن عينة الدراسة.
٢. تم مراعاة التنوع العمري بعينة الدراسة، وقد احتلت الفئة العمرية من ٤٠ - ٤٩ سنة النسبة الأكبر والتي بلغت ٤٥.٧%.
٣. تم مراعاة التنوع في المستوى الوظيفي بعينة الدراسة، وقد احتلت الإدارة الوسطى النسبة الأكبر والتي بلغت ٦٠%.
٤. بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط ٢٥.٧%، وهي تعتبر النسبة الأقل حيث تقل عن نسبة الحاصلين على مؤهل عالي (بكالوريوس) ٥٤.٣% ونسبة الحاصلين على شهادات ما بعد التعليم الجامعي (دراسات عليا) ٢٠%، مما يُشير إلى محاولة أفراد عينة الدراسة لتطوير معارفهم الأكاديمية مما يساهم في رفع كفاءتهم في وظائفهم الحالية.
٥. بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تقل خبرتهم عن ٥ سنوات ٢.٩%، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة التي تصل خبرتهم إلى ٥ سنوات فأكثر بلغت ٩٧.٣% مما يُشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية، وهذا بمثابة مؤشر جيد على توافر عنصر الخبرة والمهارات

اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي مصداقية الإجابات المتحصل عليها منهم.

#### ٤/٤ إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي، ومن ثم تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (٥/٤) وذلك لمعرفة الاتجاه العام للآراء ومدى إدراك المستقضي منهم لتلك الأبعاد. بالإضافة إلى ذلك تم تطبيق اختبار "ت" t-test للتأكيد على الاتجاه العام لتلك الآراء، وذلك بهدف معرفة:

١. مدى إدراك العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول لأبعاد القيادة الأخلاقية.
٢. مدى إدراك العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول لأبعاد التميز المؤسسي.

والجدول (٧/٤) يعرض قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونتيجة اختبار "ت" على مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي.

#### جدول (٧/٤)

#### الإحصاء الوصفي واختبار ويلكوكسن

اختبار "ت" t-test		الإحصاء الوصفي		الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	المتغيرات
القيمة الاحتمالية p-value	قيمة الاختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٠٢٣	٢.٣٨٦	١.١٠٥٢	٣.٤٤٦	النزاهة	القيادة الأخلاقية
٠.٠١٦	٢.٥٣٨	٠.٩٩٨٩	٣.٤٢٩	الإيثار	
٠.٠٢٩	٢.٢٨٦	٠.٩٢٤١	٣.٤٥٧	التشجيع	
٠.٠١١	٢.٦٧٧	٠.٩٧٢٣	٣.٤٤٠	التحفيز الجماعي	
٠.٠١٢	٢.٦٤٨	٠.٩٣٣٦	٣.٤١٨	الكل	

٠.٠٠٠	٤.٠٩٣	٠.٩٠٨٥	٣.٦٢٩	التميز في الشركة	التميز المؤسسي
٠.٠٠٢	٣.٣٩٣	٠.٩٦٦٧	٣.٥٥٤	القيادة	
٠.٠٠٢	٣.٤٢٢	٠.٩٠٨٩	٣.٥٢٦	رضا العاملين	
٠.٠٠١	٣.٤٦١	٠.٩٦٢٣	٣.٥٦٣	التعليم والنمو المؤسسي	
٠.٠٠١	٣.٨١٧	٠.٨٨٠١	٣.٥٦٨	الكل	

### من الجداول (٧/٤) يتضح أن:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة من العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول يميل إلى توافر الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية والأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي، حيث أن قيمة جميع الأوساط الحسابية لتلك الأبعاد تقع في حدود الفئة الرابعة (٣.٤٠ - ٤.١٩) بالجدول (٥/٤) والتي تعبر عن الرأي "موافق". وقد جاءت نتيجة اختبار "ت" لتؤكد ذلك، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية للاختبار تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  بجميع الأبعاد ( $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ ). وبالتالي نخلص من واقع اختبار "ت" إلى أن آراء عينة الدراسة تُشير إلى توافر وإدراك الأبعاد للقيادة الأخلاقية والأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور".

ومن هنا وبُعد التأكد من موافقة عينة الدراسة على توافر الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، فسوف يتم الآن التحقق من مدى صحة فروض الدراسة بهدف قياس دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق.

#### ٥/٤ إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار فروض الدراسة

في هذا القسم تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لاختبار فرض الدراسة القائل بأنه "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد التميز المؤسسي". ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١- لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على التميز في الشركة.

٢- لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على القيادة.  
 ٣- لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على رضا العاملين.  
 ٤- لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على التعليم والنمو المؤسسي.  
 وقد تم الاعتماد في اختبار هذا الفرض على تكوين مصفوفة الارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون المعلمي *Pearson correlation coefficient* لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (ارتباط) بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء المؤسسي أم لا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد كخطوة ثانية لدراسة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغيرات المستقلة) على أبعاد الأداء المؤسسي (المتغيرات التابعة).

#### أولاً: مصفوفة الارتباط

يوضح الجدول (٨/٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي.

جدول (٨/٤)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي

Y <sub>4</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	المتغيرات	
							١	الارتباط	النزاهة
								p-value	X <sub>1</sub>
							٠.٨٩١	الارتباط	الإيثار
							٠.٠٠٠	p-value	X <sub>2</sub>
							٠.٨٣٣	الارتباط	التشجيع
							٠.٠٠٠	p-value	X <sub>3</sub>
							٠.٨٤٤	الارتباط	التحفيز الجماعي
							٠.٧٦٨	p-value	X <sub>4</sub>
							٠.٧٤٨		
							٠.٠٠٠		
							٠.٠٠٠		
							٠.٠٠٠		

			١	٠.٨٤٥	٠.٧٢٨	٠.٥٩٦	٠.٦١٦	الارتباط	التميز في الشركة
				٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	p-value	Y <sub>1</sub>
			١	٠.٨٨٣	٠.٨٣٨	٠.٧٦٥	٠.٥٩١	الارتباط	القيادة
				٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	p-value	Y <sub>2</sub>
			١	٠.٧٩٦	٠.٨٢٩	٠.٨٢٢	٠.٧١٢	الارتباط	رضا العاملين
				٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	p-value	Y <sub>3</sub>
			١	٠.٨٤٦	٠.٨٣٢	٠.٨٧٧	٠.٨٥٥	الارتباط	التعليم والنمو المؤسسي
				٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	p-value	Y <sub>4</sub>

### يتضح من الجدول (٨) أن:

١- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعْد التميز في الشركة (Y<sub>1</sub>) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $\alpha = 0.000 < p\text{-value}$ ) (0.05).

٢- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) منخفضة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعْد القيادة (Y<sub>2</sub>) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $\alpha = 0.000 < p\text{-value}$ ) (0.05).

٣- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) منخفضة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعْد رضا العاملين (Y<sub>3</sub>) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات

الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000$ ) ..( $\alpha = 0.05$ )

٤- هناك علاقة ارتباط طردية (ايجابية) منخفضة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعده التعليم والنمو المؤسسي ( $Y_4$ ) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000$ ) ..( $\alpha = 0.05$ )

وكمحصلة نهائية، يكون لدينا مؤشر مبدئي على إمكانية ظهور تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد التميز المؤسسي. لذلك تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة حقيقة هذا التأثير.

#### ثانياً: الانحدار الخطي المتعدد

يوضح الجدول (٩/٤) نتيجة كلاً من معامل الارتباط المتعدد (*Multiple Coefficient of Correlation (r)*)، ومعامل التحديد المتعدد (*Coefficient of Determination (r<sup>2</sup>)*)، ومعامل التحديد المعدل (*Coefficient of Determination Adjusted (Adjusted r<sup>2</sup>)*)، والخطأ المعياري للتقدير (*Standard Error of the Estimate (S.E.)*)، بالإضافة إلى نتيجة اختبار F بجدول تحليل التباين ANOVA table للتأكد من معنوية وأهمية نماذج الانحدار ككل. كما يوضح الجدول (١٠/٤) قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (*Unstandardized Coefficients*) والمعيارية (*Standardized Coefficients*)، ونتيجة اختبار *t-test* للتأكد من معنوية المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج كلاً على حده، بالإضافة إلى نتيجة اختبار الأزواج الخطي (*Collinearity*) باستخدام معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor*

هشام فوزي عباس على

(VIF) على مستوى أبعاد رأس المال النفسي. كما يوضح الجدول (١١/٤) المتغيرات غير المعنوية احصائياً على مستوى كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي.

جدول (٩/٤)

ملخص نموذج الانحدار بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي

جدول تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل ( $r^2$ Adjusted)	معامل التحديد ( $r^2$ )	معامل الارتباط ( $r$ )	المتغيرات التابعة
القيمة الاحتمالية $p$ -value	اختبار F					
٠.٠٠٠	٨٢.٥٩٨	٠.٤٩٢٦٩	٠.٧٠٦	٠.٧١٥	٠.٨٤٥	Y <sub>1</sub> التميز في الشركة
٠.٠٠٠	٧٧.٩٤٣	٠.٥٣٥١٠	٠.٦٩٤	٠.٧٠٣	٠.٨٣٨	Y <sub>2</sub> القيادة
٠.٠٠٠	٦٨.٨٤٤	٠.٥٢٥١٥	٠.٦٦٦	٠.٦٧٦	٠.٨٢٢	Y <sub>3</sub> رضا العاملين
٠.٠٠٠	٩٠.٠١٩	٠.٥٠٥٨٧	٠.٧٢٤	٠.٧٣٢	٠.٨٥٥	Y <sub>4</sub> التعليم والنمو المؤسسي

جدول (١٠/٤)

اختبار t ومعاملات نموذج الانحدار بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي

الازدواج الخطي	اختبار <i>t-test</i>		المعاملات المعيارية	معاملات نموذج الانحدار		المتغيرات المستقلة المعنوية	المتغير التابع
	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة اختبار <i>t</i>		معامل <i>Beta</i>	الخطأ المعياري		
----	٠.٠٠٠٦	٢.٩٣٨	----	٠.٣١٠	٠.٩١٢	الثابت (a)	التميز في الشركة Y <sub>1</sub>
١.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٩.٠٨٨	٠.٨٤٥	٠.٠٨٧	٠.٧٩٠	التحفيز الجماعي X <sub>4</sub>	
----	٠.٠٤٩	٢.٠٤١	----	٠.٣٣٧	٠.٦٨٨	الثابت (a)	القيادة Y <sub>2</sub>
١.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٨.٨٢٩	٠.٨٣٨	٠.٠٩٤	٠.٨٣٣	التحفيز الجماعي X <sub>4</sub>	
----	٠.٠١٢	٢.٦٦٦	----	٠.٣٣١	٠.٨٨٢	الثابت (a)	رضا العاملين Y <sub>3</sub>
١.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٨.٢٩٧	٠.٨٢٢	٠.٠٩٣	٠.٧٦٩	التحفيز الجماعي X <sub>4</sub>	
----	٠.٠٤٩	٢.٠٤٢	----	٠.٣١٩	٠.٦٥١	الثابت (a)	التعليم والنمو المؤسسي Y <sub>4</sub>
١.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٩.٤٨٨	٠.٨٥٥	٠.٠٨٩	٠.٨٤٧	التحفيز الجماعي X <sub>4</sub>	

جدول (١١/٤)

المتغيرات غير المعنوية في نموذج الانحدار بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التميز المؤسسي

الازدواج الخطي <i>Collinearity</i>	اختبار <i>t-test</i>		المعاملات المعيارية	المتغيرات غير المعنوية	المتغيرات التابعة
	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة اختبار <i>t</i>	معامل <i>Beta</i>		
VIF	٠.٧٩٤	٠.٢٦٣	٠.٠٣٧	X <sub>1</sub> النزاهة	التميز في الشركة Y <sub>1</sub>
٢.٢٧٢	٠.٣٨٥	٠.٨٨٠	٠.١٢٨	X <sub>2</sub> الإيثار	
٢.٤٣٧	٠.٦٦١	٠.٤٤٢	٠.٠٨٩	X <sub>3</sub> التشجيع	
٢.٢٧٢	٠.٩٢٧	٠.٠٩٣	٠.٠١٣	X <sub>1</sub> النزاهة	القيادة Y <sub>2</sub>
٢.٤٣٧	٠.٣٩٦	٠.٨٦١	٠.١٢٨	X <sub>2</sub> الإيثار	
٤.٥٦٨	٠.٥٩٩	٠.٥٣١	٠.١٠٩	X <sub>3</sub> التشجيع	
٢.٢٧٢	٠.٤٠٨	٠.٨٣٨	٠.١٢٦	X <sub>1</sub> النزاهة	رضا العاملين Y <sub>3</sub>
٢.٤٣٧	٠.٩٨٢	٠.٠٢٢	٠.٠٠٣	X <sub>2</sub> الإيثار	
٤.٥٦٨	٠.٧٥٥	٠.٣١٤	٠.٠٦٨	X <sub>3</sub> التشجيع	
٢.٢٧٢	٠.٢٣٥	١.٢٠٩	٠.١٦٣	X <sub>1</sub> النزاهة	التعليم والنمو المؤسسي Y <sub>4</sub>
٢.٤٣٧	٠.٧٩٢	٠.٢٦٥	٠.٠٣٨	X <sub>2</sub> الإيثار	
٤.٥٦٨	٠.٩٤٣	٠.٠٧٢	٠.٠١٤	X <sub>3</sub> التشجيع	

من الجداول (٩/٤) و(١٠/٤) و(١١/٤) يتضح أن:

١- **التحفيز الجماعي ( $X_4$ )** يُعتبر من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرهم تأثيراً في التميز في الشركة ( $Y_1$ )، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً بالتميز في الشركة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٥). أيضاً يلاحظ أن هذا المتغير يستطيع أن يُفسر ما يقرب من ٧١.٥% من التغيرات التي تطرأ على التميز في الشركة، في حين أن الجزء المتبقي (٢٨.٥%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على التميز في الشركة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F= 82.598, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، كما أن التحفيز الجماعي يعتبر متغير ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من النزاهة ( $X_1$ )، والإيثار ( $X_2$ ) والتشجيع ( $X_3$ ) على التميز في الشركة بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ). **وكمحصلة نهائية يتبين عدم صحة الفرض الفرعي الأول** القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على التميز في الشركة" جزئياً نظراً لوجود تأثير للتحفيز الجماعي فقط على التميز في الشركة.

٢- **التحفيز الجماعي ( $X_4$ )** يُعتبر من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرهم تأثيراً في القيادة ( $Y_2$ )، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً بالقيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٣٨). أيضاً يلاحظ أن هذا المتغير يستطيع أن يُفسر ما يقرب من ٧٠.٣% من التغيرات التي تطرأ على القيادة، في حين أن الجزء المتبقي (٢٩.٧%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على القيادة ولم يتم تناولها

بالدراسة الحالية. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 77.943, p\text{-value} = 0.05 < \alpha = 0.000$ )، كما أن التحفيز الجماعي يعتبر متغير ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.05 < \alpha = 0.000$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من النزاهة ( $X_1$ )، والإيثار ( $X_2$ ) والتشجيع ( $X_3$ ) على القيادة بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ). وكمحصلة نهائية يتبين عدم صحة الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على القيادة" جزئياً نظراً لوجود تأثير للتحفيز الجماعي فقط على القيادة.

٣- التحفيز الجماعي ( $X_4$ ) يُعتبر من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرهم تأثيراً في رضا العاملين ( $Y_3$ )، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً برضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٢٢). أيضاً يلاحظ أن هذا المتغير يستطيع أن يُفسر ما يقرب من ٦٧.٦% من التغيرات التي تطرأ على رضا العاملين، في حين أن الجزء المتبقي (٣٢.٤%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على رضا العاملين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 68.844, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، كما أن التحفيز الجماعي يعتبر متغير ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.05 < \alpha = 0.000$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من

النزاهة ( $X_1$ )، والإيثار ( $X_2$ ) والتشجيع ( $X_3$ ) على رضا العاملين بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ). **وكمحصلة نهائية يتبين عدم صحة الفرض الفرعي الثالث** القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على رضا العاملين" جزئياً نظراً لوجود تأثير للتحفيز الجماعي فقط على رضا العاملين.

٤- **التحفيز الجماعي ( $X_4$ )** يُعتبر من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرهم تأثيراً في التعليم والنمو المؤسسي ( $Y_4$ )، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً بالتعليم والنمو المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥٥). أيضاً يلاحظ أن هذا المتغير يستطيع أن يُفسر ما يقرب من ٧٣.٢% من التغيرات التي تطرأ على التعليم والنمو المؤسسي، في حين أن الجزء المتبقي (٢٦.٨%) قد يرجع إلى عوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على التعليم والنمو المؤسسي ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 90.019, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، كما أن **التحفيز الجماعي** يعتبر متغير ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من النزاهة ( $X_1$ )، والإيثار ( $X_2$ ) والتشجيع ( $X_3$ ) على التعليم والنمو المؤسسي بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ). **وكمحصلة نهائية يتبين عدم صحة الفرض الفرعي الرابع** القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على التعليم والنمو المؤسسي" جزئياً نظراً لوجود تأثير للتحفيز الجماعي فقط على التعليم والنمو المؤسسي.

## النتائج وتوصيات البحث

### النتائج

#### أولاً : نتائج الدراسة التطبيقية:

#### ١ - نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بسلوكيات القيادة الأخلاقية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة الإشرافية الوظائف النمطية - - -) وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقي كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة الإشرافية الوظائف النمطية - - -) وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير النزاهة كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة الإشرافية الوظائف النمطية - - -) وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير وضوح الدور كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة الإشرافية الوظائف النمطية - - -) وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى الإشرافية، وذلك بالنسبة لمتغير دعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أكد عليه تحليل التباين أحادي الإتجاه.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالوظائف النمطية وكل من (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية) وقد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى الإشرافية وذلك بالنسبة لمتغير إتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية.

## ٢- نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بجودة حياة العمل:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالوظائف النمطية وكل من (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية) وقد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى الإشرافية، وذلك بالنسبة لمتغير الإستقلالية في العمل كأحد متغيرات جودة حياة العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والوظائف النمطية) - - -

- وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة الإشرافية، وذلك بالنسبة لمتغير تعقد وتنوع العمل كأحد متغيرات جودة حياة العمل وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة عند مستوى معنوية ٠.٠٥، حيث جاءت الفروق عند مستوى معنوية ٠.١ لصالح الإدارة العليا الإشرافية، وذلك بالنسبة لمتغير سرعة إنجاز العمل كأحد متغيرات جودة حياة العمل وهذا ما أكدت عليه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالوظائف النمطية وكل من (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية)

وقد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى الإشرافية، وذلك بالنسبة لمتغير التفاعل المرتبط بالمهمة كأحد متغيرات جودة حياة العمل وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

### ٣- نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالوظائف النمطية وكل من (الإدارة العليا والإدارة الإشرافية)

قد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا الإشرافية، وذلك بالنسبة لبعد روح الزمالة الطيبة كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالوظائف النمطية وكل من (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية) وقد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى الإشرافية، وذلك بالنسبة لبعد فرص التعلم والتنمية الشخصية كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد العدالة التنظيمية كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين بالإدارة الإشرافية مع الوظائف النمطية، وقد جاءت النتائج لصالح استجابات العاملين بالإدارة الإشرافية، وذلك بالنسبة لبعد التوفيق بين العمل والعائلة كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

ثانياً: اختبار الفروض:

١- نتائج اختبار الفرض الأول الرئيسي:

تم رفض الفرض الأول الرئيسي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على ثقافة التميز في الشركة"، وقبول الفرض البديل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على ثقافة التميز في الشركة"،

٢- نتائج اختبار الفرض الثاني الرئيسي:

تم رفض الفرض الثاني الرئيسي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على دور القيادة كأحد عناصر التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل للفرض "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على دور القيادة كأحد عناصر التميز المؤسسي"

٣- نتائج اختبار الفرض الثالث الرئيسي:

تم رفض الفرض الثالث الرئيسي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية على رضا العاملين كأحد عناصر التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية على رضا العاملين كأحد عناصر التميز المؤسسي"

٤- نتائج اختبار الفرض الرابع الرئيسي:

تم رفض الفرض الثالث الرئيسي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية على التعليم والنمو المؤسسي كأحد عناصر التميز المؤسسي" وقبول الفرض البديل "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القيادة الأخلاقية على التعليم والنمو المؤسسي كأحد عناصر التميز المؤسسي"

**ثالثاً: التوصيات:**

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث التوصيات الموضحة بالجدول التالي.

جدول (١/٥)

توصيات الدراسة

معوقات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم إلتزام القادة بالوعود</li> <li>- تفضل القادة المصلحة الشخصية علي المصلحة العامة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد أتماعات أو لقاءات بصفة دورية بين القادة والمرؤوسين.</li> <li>- ضرورة الزام القادة بالهيئة علي كافة المستويات الإدارية بأخلاقيات العمل .</li> <li>- المساواة بين جميع العاملين في الحصول علي حقوقهم .</li> <li>- أعداد ميثاق أخلاقي للهيئة .</li> </ul>	<p>رئاسة الهيئة -الإدارة العليا.</p>	<p>١- تنمية وتدعيم السلوكيات الأخلاقية من خلال خلق مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وذلك من خلال إلتزام القادة بالوعود و اتفانق أقوالهم مع الأفعال وإتباع مبدأ الشفافية في التعامل معهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم أهتمام الإدارة العليا بالأتصال مع العاملين بالهيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرؤوسين بالهيئة لتقديم المقترحات والشكاوي .</li> </ul>	<p>الإدارة العليا - مركز المعلومات</p>	<p>ضرورة الأعتناء علي نظام الأتصالات المفتوحة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم إهتمام الإدارة العليا بهذة العلاقات وأتباع الطرق الروتينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عن طريق تكوين علاقات ود و صداقة بهدف تحسين ظروف العمل من خلال الأهتمام بالأحتفال بالمناسبات التي توثق العلاقات بين القيادات الإدارية والعاملين مثل الأحتفال بيوم الوفاء لتكريم من بلغوا سن التعاقد الأحتفال بتكريم أفضل موظف وأفضل مدير الأحتفال بعيد الأم للعاملات بالشركة ..... ألخ</li> </ul>	<p>الإدارة العليا</p>	<p>تحسين العلاقات الشخصية بين القيادات الإدارية والعاملين</p>

معوقات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
- عدم توافر الإمكانيات المالية .	عن طريق ربط نظام الأجور بالمستوي المعيشي وربط نظام المكافآت التي يحصل عليها العاملين بمقدار الجهد المبذول والمساواة حسب الجهد وعدم المحاباة.	وزارة المالية. مجلس الإدارة بالهيئة. إدارة الموارد البشرية.	وضع نظام موضوعي وعادل للأجور والمكافآت أي الأهتمام بزيادة الأجور للعاملين وبصفة خاصة لوظائف الإدارية الوسطي والإشرافية والوظائف النمطية بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل الأمر الذي يؤدي الي زيادة شعرهم بالحماس والتفؤول اثناء العمل
عدم إيمان الإدارة العليا بأهتمام بتحسين جودة حياة العمل	إعطاء العاملين حرية التصرف لأداء المهام الوظيفية والأساليب إتمام العمل . القيام بإعداد جدول زمني للأعمال وفقاً لأولوياتها . الاستفادة من المهارات التي يمتلكها المرؤوس واحساسه بأهمية وظيفته ودوره . تفويض المرؤوسين الراغبين بالقيام بالمهام المعقدة والمتنوعة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية.	الأهتمام بتحسين جودة حياة العمل .
عدم وضع القيادات الإدارية الجوانب الاجتماعية في الإعتبار.	عمل مصايف رحلات وحفلات للعاملين . عقد إجتماعات بصفة دورية بين العاملين والقادة لمناقشة للسلبيات والأيجابيات.	الإدارة العليا. إدارة الموارد البشرية. إدارة العلاقات العامة.	خلق جو من التفاهم والمودة بين العاملين بهدف زيادة شعورهم بالأستمتاع بالعمل مع تهيئة مناخ عمل الذي يحقق التوازن بين العمل والحياة الأسرية مما يدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

## مراجع الدراسة

- (1) Martin, P., (2000), "**Organizational Culture and Identity**", Sage publications, London, p15.
- (٢) فيصل عبدالله بكر، (٢٠٠١)، "القيادة الادارية"، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ص٣٥-٣٧.
- (3) Siegel, P.G. (2013). Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces, " **Saint Mary's University, Halifax, Canada, a Management Research Project Submitted to the Degree of Master of Business Administration**, p21.
- (٤) ثابت عبد الرحمن إدريس، (٢٠٠٧)، بحوث التسويق: أساليب القياس واختبار الفروض، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ١٥٦.
- (٥) جادالله، فاطمة علي، ذهني، سوزان جمال الدين، "إطار متكامل لدراسة أخلاقيات العمل بالتطبيق على مكاتب المحاسبة والمراجعة"، مجلة المحاسبة الإدارة والتأمين، العدد السبعون- الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٩٩٥-١٠٦٧.
- (٦) ابن فارس، معجم المقاييس في اللغة، (بيروت: دار الفكر، دبت)، ص ٣٢٩.
- (7) L.W. Rue & L.L.byars, **Management**,(Illinois: Irwin Homewood, 1989), p.94.
- (8) Thomas Donaldson, "Value in Tension: Ethics Away from Home", **HBR**, Vol. 74, No. 5, Sep.- Oct,1996, p.330.
- (9) Bellingham, Richard, Ethical Leaders HOI Rebuilding Trust in Corporations, **HRD Press**, inc,2003.
- (١٠) محمود، علاء الدين عبد الغني، "أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الأخلاقي بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة بني سويف"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني- جزء أول، كلية التجارة، بني سويف، ٢٠٠٧ / ص ٢٧١-٢٧٤.
- (11) J.M. Ivancevich et.al. **Management: Principles Functions**, (London: Richard D. Irwin, 1989), p.650.

- (١٢) الغالي، الطاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ١٣٨.
- (١٣) أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٤١٦.
- (١٤) الغالي، الطاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.
- (١٥) أبو بكر، مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص ١١٧-١١٨.
- (١٦) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠)، ص ٦٠-٦٦.
- (17) L.W. Rue & L.L.byars, **Op. Cit**, p.94.
- (١٨) السلمي، علي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٨-٢٦٩.
- (١٩) يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢)، ص ٥٨-٦٣.
- (20) Johns,Gary: Organizational Behavior: Understanding Life At Work, 3rd Ed. (New York: Harper Collins Publishers, 1992), P.333.
- (٢١) الباحثين، سامي عبد الله، "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٦-٨ نوفمبر، ٢٠٠١، ص ٣٣.
- (٢٢) جاد الرب، سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.
- (٢٣) أفوليو، بروس ج.، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٧٢.
- (24) Trevino, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations", **Organizational Dynamics**, 34,2005, pp. 313-330.
- (25) Brown; M and -Hartman, L. P. "A Qualitative . Investigation- of Perceived- Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite", **Human Relations**,2004, 56(1):pp:66-73.
- (26) Zigarmi, D. "Just Leadership: Creating A Values-Driven Community" [Electronic Version]. **Leader To Leader**, 47.2008, pp.33-38.

- (٢٧) حاجي والصوف، إنمار، محفوظ، "أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٧، ص ٨٢-٨٥.
- (28) Bellingham, Richard, **Op. Cit.** p.89.
- (٢٩) جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، (القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠٠٥)، ص ص ١٠٦-١١٢.
- (30) Christian J. Resick, Poul J. Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson "A Cross – cultural Examination of the Endorsement of Ethical leadership", **Journal of Business Ethics**,6002, Vol.63, Issue 4, pp.345-348.
- (31) Budd, J. W, **Employment With A Human Face: Balancing Efficiency, Equity And Voice**, [Electronic Version]. Ithaca, (NY: ILR Press, 2004), pp. 78-79.
- (٣٢) القيم، والمؤسسات، والقيادة من أجل مستقبل مستدام: في سبيل إيجاد إطار لتنمية القيادة الأخلاقية، وثيقة أعدها "إلوي أنيللو" من إحدى الندوات التي أقيمت تحت رعاية الجامعة البهائية العالمية في "المنتدى العالمي عام ١٩٩٢" الذي أقيم على هامش قمة الأرض، ريو دي جانيرو، البرازيل، حزيران/يونيو ١٩٩٢.
- (٣٣) صالح الرشيد، (٢٠٠٩)، "التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، مجلة أفاق إقتصادية، عدد ١١٦، مجلد ٢٩، مركز التوثيق والبحوث، الإمارات، ص ٧٤.
- (٣٤) بدر بن سليمان بن عبد الله مزروع، (٢٠١٠)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.
- (٣٥) جون إيمارك، (٢٠٠٥)، "أفضل الممارسات – التميز المؤسسي"، ترجمة محمد نوير، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي، الإمارات، ص ١٦٩.
- (٣٦) المرجع السابق، ص ١٤٥.
- (٣٧) عبد العزيز علي حسن، (٢٠٠٩)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة - مصر، ص ٨٩.
- (38) Antonioni, D. (1996)." Designing an effective 360-degree appraisal feedback process *Organizational Dynamics* , Vol. 25, No. 2,pp12.
- (39) Charles,G,C, (2003), "From Quality to Business Excellence: A systems approach to Management", ASQ, Quality press, pp 54.
- (40) Dale, B,G, and et,al, (1997)," Quality is Dead in Europe Long Excellence: true or false?", *Measuring business excellence*, pp 47.

- (41) Hafeez, K., Malak, N.&Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence. Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 9, No. 17, pp 9.
- (٤٢) حسين الدوري، (٢٠٠٨)، "الإدارة الإستراتيجية والإبداع الإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - عمان - الأردن، ص ١٤.
- (٤٣) علي أحمد عبود، (٢٠٠٩)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ١-٥ نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ١٨.
- (44) Hafeez, K., Malak, N.&Abdelmeguid, H. (2006). Opcit, pp 86.
- (٤٥) صالح الرشيد، (٢٠٠٩)، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.
- (46) Baldrige national quality programe, (2008), Criteria for performance excellence national institute of standards and technology , USA., pp 48.
- (٤٧) علي حسن عبد العزيز، (٢٠٠٩)، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.
- (48) Mele, C.&Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. International Journal of Quality&Reliability Management, Vol. 23, No. 5,pp41.
- (٤٩) بدر بن سليمان بن عبد الله مزروع، (٢٠١٠)، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.
- (٥٠) جائزة الملك عبد العزيز للجودة، (٢٠٠٦)، معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض، الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس.
- (٥١) المعهد القومي للجودة، (٢٠٠٤)، معايير الحصول على جائزة التميز في الأداء القومية"، وزارة التجارة والصناعة المصرية.