

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية عبير حسن محمود محمد عبد الهادي

الملخص :

هدفت الدراسة الي معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا- علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال- حل القضايا الأخلاقية) على الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لمواني ابوظبيوكذلك التحقق من إختلاف آراء عينة الدراسة نحو تبني ابعاد القيادة الاخلاقية في الشركات التابعة لمواني ابو ظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة(٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني ابوظبي،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية علي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني ابوظبي.
 - ٢- لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين و المديرين للشركات التابعة لمواني ابوظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الاخلاقية
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- وضع سياسة أخلاقية مكتوبة ، بها كود أخلاقي و تكون واضحة و معلنة لكل العاملين بالشركات و يتم مراجعتها نصف سنويا و بشكل دوري
- ٢- أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل.
- ٣- إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات تباشر و تتابع اي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية

Abstract :

- The study aimed at identifying the impact of Ethical Leadership dimensions on job satisfaction rate And to verify the study sample different opinions of leaders and employees towards adopting ethical leadership. The study showed a statistically significant impact of .
- of Ethical leadership on job satisfaction.
- The study recommended the development of a declared ethical policy and the establishment of a grievance department to follow and resolve violations of ethical standards.

المقدمة و المشكلة البحثية:

إن مفهوم القيادة الأخلاقية هو اساس نجاح المؤسسات في تحقيق و إنجاز مهامها ، حين يدرك الموظفون و المدراء أن القيادة تتعامل بأسلوب غير أخلاقي أو متحيز، فإن الرضا عن العمل يتدنّى ولهذا فإنه من الضروري أن يتعامل قادة المنظمات بطريقة أخلاقية يتم إدراكها من قبل موظفيهم .

فقد أدت زيادة التباين في مجتمع العاملين في المنظمات بدول الخليج باختلاف ثقافتهم و قيمهم الى جانب المتطلبات الجديدة وازدياد الوعي بالتكنولوجيا إلى أدوار جديدة للقيادة بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات جديدة للقيام بهذه الأدوار . ولا بد أن يولي قادة المنظمات اهتماما لمتطلبات التطور التكنولوجي وفي الوقت ذاته يجب أن يتجاوبوا أيضا مع الاختلافات الثقافية بين العاملين المواطنين و الوافدين .

فينبغي أن يلتزم القائد بقواعد سلوكية أخلاقية حيث أنه من الضروري فهم المعايير الأخلاقية للقيادة ومعرفة كيف يجب تطبيقها من أجل الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

وقد قام الباحثون (Zhu et al , 2004) بدراسة أثر سلوك القيادة الأخلاقية و قد أثبتوا أن المصادقية و التوافق بين نوايا القائد الأخلاقي وسلوكه يخفف من تأثيرات

السلوك السلبية و يزيد من إدراك الموظف لمصدقية القائد و بالتالي تؤثر على نتائج الأداء. وقد لاحظوا أيضا أن القائد ينبغي أن يكون مثالا أخلاقيا يقتدي به الموظفون مجسدا للسلوكيات الأخلاقية كي يضمن السلوكيات الأخلاقية للآخرين. فينبغي أن يخلق القائد فكر أخلاقي يدعم تنمية السلوك الأخلاقي في الآخرين. فسلوكيات القيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي مرتبطان بزيادة الالتزام داخل المنظمة. ويجب أن يكون القادة مشجعين ومتفهمين وعادلين وداعمين كي يضمنوا هذا الالتزام. هذا بالإضافة إلى ان سلوك القائد الأخلاقي والذي يتضمن التعامل العادل والمنصف يرتبط بثقة الموظف في القادة، وتجاوب الموظف، وأداء عمل جيد.

٤- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة وفقا للمجموعات التالية:

١/٢ المجموعة الأولى: دراسات ركزت على القيادة الأخلاقية

٢/٢ المجموعة الثالثة: دراسات ركزت على الربط بين القيادة الأخلاقية و الرضا الوظيفي

١ / ٢ المجموعة الأولى: دراسات ركزت على القيادة الأخلاقية

١/١/٢ دراسة (Barbara et al, 2011) :

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

أهداف الدراسة: قامت الدراسة باختبار مدى قوة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على وظيفة المراجع الداخلي في إعداد تقاريره المالية واكتشافه للتلاعب في دفاتر المحاسبية على المستوي القوي أو الضعيف حيث قامت الدراسة التجريبية لتحديد مدى احتمالية إدخال معاملات دون وثائق داعمة لها من قبل المحاسبين و مدى تأثير قرار المحاسبين والمدققين الداخليين بإدراكهم لقوة أخلاق القائد أو ضعفها. حيث قام الباحثان بدراسة المتغيرات التالية (القيادة الأخلاقية / وظيفة المدقق الداخلي / القوي الأخلاقية).

نتائج الدراسة :

- اثبت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الأخلاقية وقرارات المدقق الداخلي للمنظمة في كتابة تقرير التدقيق الداخلي حيث أن بوجود قائد ذو أخلاق ضعيفة وقيادة غير الأخلاقية ، يستطيع المحاسب القيام بإدخال معاملات خطأ وغير دقيقة وليست مدعومة بوثائق و مستندات رسمية.
- أوضحت الدراسة بأهمية وجود قيادة أخلاقية للحصول على تقارير محاسبية سليمة .

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

٢ / ١ / ٢ دراسة (العرايضة، ٢٠١٢)

بعنوان "مستوي القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" أهداف الدراسة : التعرف علي مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ، وعلاقته بمستوي ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥١) معلما ومعلمة ، واشتملت أدوات الدراسة علي استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن مستوي ممارسة مدير المدارس الثانوية لقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً . هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية موجبة بين مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوي ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمي

٣ / ١ / ٢ دراسة (بركة ، ٢٠١٣)

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

أهداف الدراسة : التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتين لجمع البيانات
نتائج الدراسة : الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة ، توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية
١/٢ / ٤دراسة (الهندي ، ٢٠١٣).

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

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة . ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة . توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (١٠٥) بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم
٥/١/٢دراسة(أبو عبلة ، ٢٠١٥).

بعنوان " القيادة الأخلاقية لدي مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"
أهداف الدراسة : التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدي مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة

الدراسة من (٣٣٦) معلما ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي.

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

٦/١/٢ دراسة (Fatemah & Amir, 2016).

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

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

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

نتائج الدراسة :

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

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

٧/١/٢دراسة (دراركة ، ٢٠١٧) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"

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

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

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

٨/١/٢دراسة (Celia et al.,2018) .

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

أهداف الدراسة :

- اظهار السلوك المعياري المناسب للقادة الأخلاقيون مثل القدوة الحسنة والمناخ الأخلاقي وتأثيره على الموظف أخلاقيا.
- دراسة تأثير سلوك القادة في اتخاذ القرارات الأخلاقية على ادراك الموظف وسلوكهم الغير أخلاقي.
- دراسة العلاقة بين الشخصية الأخلاقية للموظف وأخلاقيات مديره و التي قد يترتب عليه نتائج أخلاقية من عدمه.

نتائج الدراسة :

- القادة الأخلاقيون لديهم تأثير ايجابي قوي على الموظفين الذين لديهم شخصية ضعيفة أخلاقياً ويقوموا بدور المنقذ لهم .
- القادة الأخلاقيون لديهم تأثير ايجابي قوي على الموظفين الذين لديهم شخصية قوية أخلاقيا حيث يقوموا بدور المآثر للفضيلة والأخلاق.
- اقترحت النتائج أن السلوك الغير أخلاقي للموظف ينبثق من التفاعل المعقد بين الموظف وقائده ونوع العلاقة بينهم خاصة من خلال الادراك الأخلاقي للقائد من وجهة نظر الموظف.
- لدي القادة دور قوي في خفض السلوك الغير اخلاقي للموظف من خلال اختياراتهم الأخلاقية وعملية التنظيم الذاتي وتأثيرها على سلوكيات الموظف.

٩/١/٢ دراسة (Seita& Mona,2019)

بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المستمر للمدرسين" .
أجريت الدراسة للتعرف على العلاقة بين سلوكيات القائد الأخلاقي والالتزام التنظيمي المستمر واكتشاف العلاقة الوسيطة بين تأثير ولاء المدرسين على علاقتهم في المدارس العالمية بجدة بالمملكة العربية السعودية.
استخدمت الدراسة التحليل الوصفي المتكون من ٣٧٢ استبيانة تم توزيعها ، فقامت الدراسة باختبار ٣ متغيرات هم القيادة الأخلاقية متمثلة في العدالة ، الثقة ، الأمانة

والاحترام والتي يؤدي الي مناخ ايجابي بالاضافة الي الالتزام التنظيمي المستمر وولاء المدرسين. وتضمنت العينة المدرسين والمدرسات في المدارس الدولية بجدة لكل الصفوف متكونة من ٥٢٤١ مدرسة و ١٩٠٤ مدرس .
أهداف الدراسة :

- دراسة العلاقة بين ادراك السلوك القيادي الأخلاقي والتزام المدرسين في المدارس الدولية.

- دراسة العلاقة بين ادراك القيادة الأخلاقية وولاء المدرسين لمشرفيهم في المدارس الدولية.

- دراسة العلاقة الوسيطة بين ولاء المدرسين من ادراك القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للمدرسين.

نتائج الدراسة :

يوجد ارتباط احصائي قوي بين القيادة الأخلاقية وولاء المدرسين.

- تفاعل المدير بسلوك ايجابي ونمط قيادة أخلاقي يؤثر على أداء الموظفين عامة

- ان ولاء المدرسين يتوسط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المستمر.

- من الضروري تحسين معايير القيادة الأخلاقية لدي المديرين للحصول علي أفضل تأثير ايجابي علي الالتزام التنظيمي المستمر ولتقوية ولاء المدرسين لمشرفيهم

- ٢/٢ المجموعة الثانية: دراسات ركزت على الربط بين القيادة الأخلاقية و الرضا الوظيفي

١/٢/٢ دراسة (مرزوق، ٢٠١٥)

ب عنوان " الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات

العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ "

أهداف الدراسة : دراسة الأثار المباشر والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على

اتجاهات (الإلتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي) وسلوكيات (المواطنة التنظيمية،

الميل لترك العمل) على العاملين بهيئة التمريض، اجريت الدراسة على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات حيث تم استقصاء عينة عشوائية بسيطة قدرها (٣٦٣ مفردة)
نتائج الدراسة :

- وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين .
 - العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الرضاء الوظيفي كانت غير معنوية.
 - توصلت الدراسة أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تشر النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي وبين سلوكيات الميل لترك العمل،
 - وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل.
 - لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضاء الوظيفي
- ٢/٢/٢ دراسة (العززي ، عبد العزيز و ٢٠١٨)

بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم"
أهداف الدراسة : التعرف علي واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، بالإضافة الي تحديد مستوي الرضا الوظيفي لدي المعلمين ، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) عليه ، وكذلك الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ، واشتملت أدوات الدراسة علي استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي

نتائج الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات افراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزيزا لمتغير الجنس
- توجد فروق حول السلوكيات الادارية الأخلاقية والعلاقات الانسانية
- وجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الادارية الأخلاقية والعلاقات الانسانية تعزي لمتغير المنطقة التعليمية
- لا توجد فروق تعزي لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .
- وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزي لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- إحدى سمات القادة الحقيقيين هي أنهم يتصرفون وفقاً لقناعاتهم الأخلاقية والمعنوية.

٣/٢/٢ دراسة (Akhmad,2018)

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

أهداف الدراسة : دراسة مدي تأثير القيادة و التعويضات والرضا الوظيفي علي الأداء الوظيفي ، بالإضافة الي دراسة العلاقة بين القيادة والتعويضات والرضا الوظيفي في نفس الوقت وبشكل جزئي ، وقد أجريت هذه الدراسة علي موظفي مكاتب الخدمات الضريبية وتم اختيار عينة عشوائية متضمنة من ٨٥ موظف . وقد تم اختبار المتغيرات التالية القيادة ، التعويضات والرضا الوظيفي مع أداء الموظفين .

نتائج الدراسة :

- تؤثر القيادة والتعويضات والرضا الوظيفي علي أداء العاملين بالتبادل.
- تؤثر القيادة علي أداء العاملين بشكل جزئي.

- يؤثر الرضا الوظيفي و التعويضات على أداء العاملين.
- يجب الاهتمام بالتعويضات للموظفين لزيادة الرضا وارتقاع الأداء.
- من أجل تحسين جودة الخدمات الضريبية يجب علي القادة الاهتمام براحة الموظفين و البيئة الأساسية و مكان العمل ، و الاهتمام بالتغذية و الثناء عليهم و تقديرهم .
- يجب علي القادة مناقشة المشاكل و شكاوي موظفيهم لتجنب الأخطاء من أجل تحسين الأداء للموظفين و المنظمة ككل.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

- اتخذت ٥٢% من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية من القطاع التعليمي على سبيل المثال (الجامعات و المدارس) مجالاً للتطبيق بينما ٣٧% منهم قامت بالتطبيق على مؤسسات تجارية الباقى ما بين المراجعين و القطاع الطبي و الأدوية و لذلك ركزت الباحثة في دراستها للقيادة الأخلاقية على قطاع الموانئ و الخدمات البحرية لندرة الدراسات المطبقة على مثل تلك المنظمات و لاهمية معرفة التأثير الناتج عن اتباعها للقيادة الأخلاقية على رضا العاملين و ادائهم.
- تباين آراء الباحثين حول مجموعة الأبعاد المكونة للقيادة الأخلاقية فهناك من ركز على تناوله من خلال توافر مجموعة من الصفات الشخصية للقائد و هناك من تناوله من خلال الصفات الإدارية و القيادية و غيره من تناول قياسه مستخدماً المقاييس العشره للباحثين (Brown etal 2005) اما الباحثة فقد ركزت على تناوله من خلال اربع ابعاد (التوجه الأخلاقي لإدارة العليا، الاتصال، حل القضايا الأخلاقية، علاقة المدير المباشر بموظفيه)

❖ أما الفجوة البحثية التي سوف تغطيها هذه الدراسة:

- تطبيق الدراسة في قطاع الموانئ البحرية و هي لم تطبق في اي من الدراسات التي تم الحصول عليها

- تطبيق الدراسة في بيئة عربية حيث تم تطبيق الدراسات الأجنبية في بيئة مغايرة للبيئة العربية عامة.
- استخدام بعض الابعاد المختلفة بما يتناسب مع طبيعة المنظمات التي تقوم الدراسة عليها في قطاع الموانئ البحرية و المغايرة الى حد ما مع ما تم استخدامه في الدراسات السابقة حيث ركزت معظم الدراسات على الصفات الشخصية و الإدارية للقائد غير أخذين في الإعتبار التوجه الأخلاقي للإدارة العليا و علاقته معهم و الاتصال و طرق حل القضايا الأخلاقية) و هو ما تطرقت له الباحثة في بحثها الحالي.
- تطرقت الباحثة لمعرفة الإختلافات في الآراء من وجهتي نظر القائد و الموظف و هل يوجد تباين بينهما ام لا.

١- الدراسة الإستطلاعية

تناولت الدراسة الإستطلاعية جزءين دراسة إستطلاعية مكتبية معتمدة على البيانات الثانوية و دراسة إستطلاعية ميدانية معتمدة على البيانات الأولية من الملاحظة الشخصية و الإستبيان .
تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على شركات موانئ أبوظبي بالإمارات العربية المتحدة ، و التي قد تأسست في العام ٢٠٠٦، وهي المطور الرئيسي والشركة المشغلة للموانئ التجارية والمجتمعية في إمارة أبوظبي
تتضمن الشركات التابعة لموانئ أبوظبي الأتي:

- شركة أبوظبي للخدمات البحرية "سفين" Safeen
- شركة بوابة المقطع Maqta Gateway
- شركة المنطقة الصناعية KIZAD
- شركة الموانئ
- و تتضمن رؤية موانئ أبوظبي أن تصبح الشركات التابعة المفضلة في مجال تقديم خدمات متكاملة ذات مستوى عالمي للموانئ والمناطق الصناعية.

نظرا لعمل الباحثة في الموانئ خلال العقد الماضي لمست تغييرات في القادة أكثر من مرة من قادة يحملون الجنسية الإماراتية او جنسيات اخرى مما أدى الى إختلاف مستوى الإنجازات و التطور المؤسسي و التي هي نتاج رؤية القيادة و سلوكها و قد ادى الى انعكاس ذلك على الرضا الوظيفي العام للعاملين والخاص على القائد و المدير المباشر و ايضا على أداء العاملين ككل.

فقد لاحظت الباحثة التغير في نسب الرضا الوظيفي للعاملين عن نمط القيادة و عن المدير المباشر منذ عام ٢٠١٢ و حتى ٢٠١٧ فقد تباينت نسبة الرضا و أختلفت بتغيير القائد منذ

عام ٢٠١١ و ٢٠١٢ الي قائد أوروبي ثم الى قائد إماراتي بعام ٢٠١٤
قد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمسئولة عن إجراء استبيان الرضا الوظيفي منذ عام ٢٠١٠ و حتى ٢٠١٨ ارتفاع نسب الرضا الوظيفي العام في استبيان الرضا الوظيفي للعاملين السنوي في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١ و لكنها انخفضت بعام ٢٠١٢ و ذلك بسبب سياسات الشركات التابعة لموانئ أبوظبي التي تبنتها آن ذاك و منها إنهاء خدمات عدد كبير من موظفي الشركات التابعة مما أدى الى انخفاض نسبة الرضا الوظيفي و نسبة الأمان الوظيفي من ٧٥% بعام ٢٠١١ الي 62.6 بعام ٢٠١٣

وجدت الباحثة ان الرضا الوظيفي في بعض البنود قد انخفض في سنوات عدة مثل القيادة و الإدارة من ٧٧ بعام ٢٠١٠ الي ٦٧ بعام ٢٠١١ و ذلك يرجع الى تغيير الرئيس التنفيذي و تفويض السلطة ايضا بعام ٢٠١٥ الى جانب انخفاض نسب الرضا الوظيفي للعاملين عن التدريب و التطوير المهني و ذلك يرجع الى قرارات الحكومة المتمثلة في المجلس التنفيذي بعدم السماح لغير المواطنين بالتدريب و ارتفع نسبيا عندما قامت الشركات بالسماح بالوافدين بتلقي التدريب داخل الشركات و إجراء دورات تدريبية تجرى من قبل موظفين متطوعين بها و لا تمس ميزانية التدريب مما ادى الى ارتفاع نسبة الرضا تدريجيا للتعلم و الإنجاز. ايضا قد أثرت بعض القرارات الإدارية منها التوطين و الإحلال الوظيفي الى انخفاض نسب الرضا الوظيفي للعاملين عن الأمان الوظيفي بعام ٢٠١٢ و عام ٢٠١٥ و يظهر هذا في تعليقات العاملين في نتائج إستبيانات الرضا الوظيفي السنوية

مشكلة الدراسة

بعد تحليل الدراسة الإستطلاعية الى جانب ما لمستته الباحثة في بيئة الموانيء فقد لاحظت اتخاذ القيادة لقرارات بدت أنها تحطم الثقة والمعنويات بين العاملين مثل قرارات النقل و الترفيقات . الى جانب تعليق بعض العاملين على تلك القرارات في نتائج الدراسة الإستطلاعية و استبيان الرضا الوظيفي للعاملين العام الذي تقوم بعمله سنويا حيث ذكر بعضهم استياءهم من بعض القرارات و الشك في عدم كونها موجهة لصالح الشركة الى جانب أنخفاض أداء بعض العاملين في بعض الوحدات الإدارية و التطرق الى بعض التصرفات الإدارية التي بها محاباة وواسطة.

تبلورت مشكلة الدراسة الحاليه في التساؤل التالي:

"ما أثر درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانيء أبوظبي للقيادة الاخلاقية و زيادة درجة الرضا الوظيفي للموظفين؟"

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانيء أبوظبي للقيادة الأخلاقية و زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي هذه الشركات ؟
 - هل يتفق المديرون و الموظفون في ارائهم حول مدي تبني المديرون لابعاد القيادة الأخلاقية ام لا؟
- أهداف الدراسة :

١. التعرف على أثر درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانيء أبوظبي

للقيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي لموظفي هذه الشركات .

٢. اكتشاف المزيد عن القيادة الأخلاقية في موانيء أبوظبي وتوصيف الوضع

الحالي في القطاع البحري في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة

نظر الموظفين و المديرين كل على حدى

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية للدراسة: حيث تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة

- من الموضوعات التطبيقية التي لم يتطرق إليها الكثير من الباحثين في

البيئة العربية وهو ما يعنى إسهام هذه الدراسة في التطور و تطبيق نتائجها على المنظمات المصرية للنفع العام.
٢/٦ الأهمية التطبيقية :

١/٢/٦ أهمية القطاع البحري و المواني ك مجال للتطبيق لما يتميز به من تنوع في الثقافات و اساليب العمل الإدارية و التشغيلية لإدارة المواني
٢/٢/٦ أهمية شركات مواني أبو ظبي في نمو اقتصاد أبو ظبي و دولة الإمارات
ككل :

حيث تعتبر مواني أبو ظبي و الشركات التابعة المطور الرئيسي و المشغلة للمواني التجارية و المجتمعية و المنطقة الصناعية في إمارة أبو ظبي، و زادت من مساهمتها الفاعلة في نمو اقتصاد أبو ظبي و دولة الإمارات و التي أضفت عليها أهمية تطبيقية كبرى

٣/٦ الأهمية للممارسين: تسهم الدراسة في تحسين رضا العاملين من خلال التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية لممارسة المديرين و القادة للقيادة الأخلاقية

٤/٦ إستفادة العاملين في مجال التدريب الإداري ، بتوظيفها في البرامج التدريبية للمديرين

٦/٦ خلق بينه أخلاقيه بعيدة كل البعد عن الفساد و الظلم
٧- فروض الدراسة:

في ضوء نموذج الدراسة السابق توضيحه من قبل ، تم صياغة الفروض الآتية:
١/٧ الفرض الأول الرئيسي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري الشركات التابعة لمواني أبو ظبي للقيادة الأخلاقية على زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي هذه الشركات " و يتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية:

١/١/٧ الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الأخلاقي للإدارة العليا على زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي "

٢/١/٧ الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة المدير المباشر بموظفيه على زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي "

٣/١/٧ الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي "

٤/١/٧ الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحل القضايا الأخلاقية على زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي "

٢/٧ الفرض الرئيسي الثاني

" لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين و المديرين للشركات التابعة لموانيء أبوظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الاخلاقية "

٨- منهجية الدراسة:

١/٨ جمع و تحليل بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/١/٨ البيانات الثانوية:

و كانت مصادر البيانات الثانوية متمثلة في المراجع العربية و الأجنبية و التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث و التي تم إجراءها من قبل سواء في مصر أو الدول العربية أو الدول الأجنبية الأخرى، أيضا الدوريات و النشرات و التقارير و الأبحاث المنشورة و غير المنشورة، كما تم الإعتداد على المؤتمرات العلمية و بعض المواقع عبر شبكة

الأنترنت، كذلك مراجعة التقارير المتاحة و المؤشرات التي تعكس وجود متغيرات الدراسة.

٢/١/٨ البيانات الأولية:

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

٢/٨ متغيرات الدراسة وقياسها : تتمثل المتغيرات المراد قياسها في الآتي: جدول رقم (٢) متغيرات الدراسة

| المتغيرات | الوصف | إسلوب القياس | أداة القياس |
|-----------------------------------|---|---------------------------|----------------------------------|
| أولاً: القيادة الأخلاقية | | | |
| ١. التوجه الأخلاقي للإدارة العليا | ١. تتخذ الإدارة العليا موقفاً إيجابياً من القيم الأخلاقية ٢. يعتبر القادة في موانئ أبوظبي نماذج جيدة في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي ٣. يحترم القادة وجهات نظر الآخرين ٤. يسمح للمعارضين إبداء رأيهم ولا يتم معابرتهم ٥. يوجد ثقة عامة بين القادة و الموظفين ٦. يشارك في عملية اتخاذ القرار من هم يتأثرون به ٧. تتسم العلاقات بين القادة و الموظفين بالأمانة ٨. الموظفون الذين يناصرون قضية أخلاقية لا يمكن إسكاتهم | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |
| علاقة المدير المباشر بموظفيه | ١. يستمع المدير إلى ما يقوله الموظفون ٢. يحاسب المدير الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية ٣. يتعامل المدير بطريقة أخلاقية ٤. يضع المدير مصلحة الموظفين في الاعتبار ٥. يتخذ المدير قرارات عادلة و متوازنة | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محيّر حسن محمود ممدّد عبد الصّادق

| | | | |
|--|---------------------------------|---|---|
| | | <p>٦. يمكن الوثوق بمديري</p> <p>٧. يمثل المدير قدوة حسنة في كيفية القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق</p> <p>٨. عند اتخاذ القرارات ، يسأل المدير "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله"</p> | |
| قائمة إستقصاء للقادة و العاملين | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١. يتم إيصال وفهم المعلومات و القواعد الأساسية التي تحكم موانئ أبو ظبي</p> <p>٢. يسمح بمناقشة القضايا من وجهة نظر أخلاقي</p> <p>٣. هناك احترام لكافة آراء ووجهات نظر الموظفين</p> <p>٤. لا يتردد الموظفون في مشاركة مشاعرهم وأفكارهم</p> <p>٥. تنظم الشركة النشاطات الإجتماعية و الثقافية و الرياضية لتوطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين</p> <p>٦. هناك اتساق بين قيم الأشخاص و القيم المتبعة في موانئ أبو ظبي</p> <p>٧. هناك رغبة في إحساس بالعدل و الإلتزام</p> | ٣. الاتصال |
| قائمة إستقصاء للقادة و العاملين | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١. لدى الأفراد الإستعداد علي تعريف المشكلة بانها الأخلاقية</p> <p>٢. يتم البحث على البحث عن خيارات للحلول</p> <p>٣. هناك رغبة في إنفاق أموال على حل المشكلات</p> <p>٤. هناك التزام مستمر بين الاطراف المشاركين لحل المشكلة</p> <p>٥. يتم إتاحة وتحليل البيانات و الحقائق للمساعدة في حل المشكلات</p> <p>٦. يتم وضع اختيارات بديلة لحل المشكلات في الاعتبار</p> <p>٧. يتم اتخاذ الوقت الكافي اللازم لحل المشكلة</p> <p>٨. الأفراد مستعدون في قبول العواقب السلبية</p> | ٤. حل القضايا الأخلاقية |
| ثانياً: الرضا الوظيفي | | | |
| قائمة إستقصاء للقادة و العاملين | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١- يوجد تقييم عادل للأداء</p> <p>٢- تسمح موانئ أبو ظبي بمشاركة الموظف في تقييمه و الاطلاع عليه</p> <p>٣- تقييم الأداء يرتبط بأهداف الموظف</p> <p>٤- يتصرف مديري بسرعة إذا تراجع أداء الإدارة التي أعمل فيها</p> | ١. الرضا عن نظام تقييم أداء العاملين |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محبير حسن محمود همد عبد الصادي

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------|--|----------------------------------|
| | | ٥- ليس هناك تسامح مع الأداء الضعيف في موانئ أبوظبي | |
| الرضا عن التحفيز و المكافآت | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١- تكافؤ موانئ أبوظبي للإنجازات المتميزة للموظفين بشكل عادل و فعال</p> <p>٢- الحوافز في موانئ أبوظبي تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم</p> <p>٣- كل فريق يؤدي أداءً عالياً يحظى بمستوى التقدير الملائم</p> | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |
| الرضا عن الأجور والمزايا | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١- اشعر بالرضا عن أجري الشهري</p> <p>٢- الأجور في موانئ أبوظبي مرتبطة بالأداء بصورة واضحة</p> <p>٣- أشعر بالرضا عن المزايا المقدمة (السكن، تعليم الأبناء،...)</p> <p>٤- يوجد عدالة في توزيع الأجور حيث تتوافق مع طبيعة المهام و الخبرات</p> | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |
| الرضا عن الأمان الوظيفي | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>تعمل موانئ ابوظبي على المحافظة على الكفاءات تتعامل موانئ أبوظبي مع تطلعات الموظفين بإيجابية وموضوعية</p> <p>أعرف القنوات والإجراءات المتبعة في حال وجود شكوى أو تظلم</p> | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |
| الرضا عن الشفافية | مقياس رقمي متدرج من (١-٥) | <p>١- تتسم الأنظمة و الإجراءات المتبعة بالشركة بالشفافية</p> <p>٢- تشرك موانئ أبوظبي موظفيها في إعداد الأنظمة المتعلقة بهم</p> <p>٣- تتسم القرارات المتعلقة بالموظفين بالشفافية (مثال الترقيات، النقل والتدريب ...)</p> <p>٤- تطلع موانئ أبوظبي موظفيها بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات المتعلقة بهم</p> | قائمة إستقصاء للقيادة و العاملين |

مجتمع و عينة الدراسة

١/٩ مجتمع البحث و حجم و نوع عينة الدراسة

و قد اشتمل على مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي في مستوى الإدارة العليا و الوسطى قد بلغ عدد المديرين ١٤٢ مدير , و العاملين في المستوى الإشرافي بالشركات التابعة لموانئ أبوظبي و قد بلغ عددهم ٦٧٥ بالإجمالي 817 موظف . و قد كانت العينة عشوائية بسيطة بحجم (٢٦٣) فرد

٢/٩ اساليب تحليل البيانات :

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

جدول رقم (٣)

ملخص نتائج إختبارات فروض الدراسة

| الفرض | الصيغة | أداة القياس | النتيجة |
|---------------------|--|----------------------|---------------|
| الفرض الرئيسي الأول | لا يوجد أثر ذو ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي للقيادة الأخلاقية و زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانئ أبوظبي | تحليل الانحدار الخطي | رفض فرض العدم |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محيّر حسن محمود هلمد عبد الصادي

| | | | |
|------------------|------------------------|---|---|
| رفض فرض العدم | تحليل الانحدار الخطى | “ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الأخلاقي للإدارة العليا وزيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لموانيء أبوظبي | الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول |
| رفض فرض العدم | تحليل الانحدار الخطى | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين علاقة المدير المباشر بموظفيه و زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات موانيء أبوظبي “ | الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول |
| رفض فرض العدم | تحليل الانحدار الخطى | “ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي شركات موانيء أبوظبي “ | الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول |
| رفض فرض العدم | تحليل الانحدار الخطى | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حل القضايا الأخلاقية و زيادة درجة الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة بموانيء أبوظبي “. | الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الأول |
| رفض فرض العدم | اختبار عينتين مستقلتين | لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين و المديرين للشركات التابعة لموانيء أبوظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الاخلاقية | الفرض الثاني |

١٠- أهم النتائج العامة للدراسة و التوصيات :

١. الرضا عن التحفيز و المكافآت أكثر الفقرات اختلافا : هي الحوافز في موانيء أبوظبي تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم)
٢. محور الرضا عن الأجور و المزايا : أكثر الفقرات اختلافا (أشعر بالرضا عن المزايا المقدمة (السكن، تعليم الأبناء،...)
٣. الرضا عن الأمان الوظيفي : أكثر الفقرات اختلافا أعرف القنوات و الإجراءات المتبعة في حال وجود شكوى أو تظلم
٤. الرضا عن الشفافية : (أكثر الفقرات اختلافا تتسم الأنظمة و الإجراءات المتبعة بالشركة بالشفافية)
٥. يوجد أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الأخلاقي للإدارة العليا على الرضا الوظيفي.

٦. يوجد أثر ذات دلالة احصائية لعلاقة المدير المباشر بموظفيه على الرضا الوظيفي.
 ٧. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على الرضا الوظيفي.
 ٨. يوجد أثر ذات دلالة احصائية لحل لقضايا الأخلاقية على الرضا الوظيفي.
 ٩. أكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والموظفين عند مستوى ثقة ٩٠% وكانت الفروق لصالح المديرين حيث اتجهت الآراء نحو الايجابية بدرجة اكبر من الموظفين وان كان الطرفين قد اتجهت استجاباتهم نحو الموافقة.
- ١٢- أهم التوصيات:
١. وضع سياسة أخلاقية مكتوبة ، تحتوي على كود لأخلاقيات العمل بحيث تكون واضحة و معلنة لكل العاملين بالشركات و يتم مراجعتها نصف سنويا بشكل دوري
 ٢. تخصيص ميزانية للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية مع تخصيص وقت للتدريب لرفع الوعي بالقيادة الأخلاقية وصناعة القرار الأخلاقي لتجنب الاضطراب والمشاكل.
 ٣. تخصيص ميزانية للنشاطات الإجتماعية و الثقافية و الرياضية
 ٤. تعيين أهداف سنوية بمقاييس أداء ذكية SMART Objectives لكل قسم و إدارة
 ٥. خلق نظام مكافآت معتمد على الأداء الجماعي للقسم او الإدارة و الوحدة لتشجيع المدير الإهتمام بأداء فريقه و التنوع في ادوات التحفيز للعاملين و المكافآت سواء مالية او عينية
 ٦. مراجعة المزايا و الأجور في الشركات لتواكب مستوى المعيشة في الخليج
 ٧. نشر الوعي بين الموظفين عن قنوات التظلم المتاحة من خلال ورشات العمل و الإجتماعات

٨. إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات مباشر و تتابع اي خرق لتك الأكواد الأخلاقية

٩. وضع سياسة محددة للترقيات لضمان العدالة

جدول رقم (٤)

| الموارد و الإمكانات المطلوبة | الإطار الزمني | الإجراءات المطلوبة و اليات التطبيق | المسئول عن التنفيذ | خطة عمل تنفيذ التوصيات/المشروع |
|--|---------------------------|---|---|---|
| توفير و إختيار كوادر إدارية وقانونية و فنية مدربة | من سنة أشهر إلى سنة | ✓ يتضامن قسم الموارد البشرية بالتنسيق مع الشؤون القانونية لوضع الكود الأخلاقي و السياسة الأخلاقية للشركات و يتم التصديق عليه من قبل جميع العاملين الكترونيا | إدارة الموارد البشرية و الشؤون القانونية | ١- وضع سياسة أخلاقيه خاصة بالشركات لها كود لأخلاقيات العمل |
| ✓زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على الدورات التدريبية ✓توفير الدعم المناسب للمهمات الخارجية للمتدربين عند إرسالهم لإكتساب خبرات عملية. | الآن و حتى خمس سنوات | ✓ وضع برامج زمنية للتدريب و التعليم عن مدى أهمية القيادة الأخلاقية و تأثيرها على الأداء ✓ توفير دورات تدريبية لكافة موظفي شركات موانئ أبوظبي حول القيادة الأخلاقية. | - قسم التدريب - خبراء وإستشاريون. | ٢- إرسال المدراء و المشرفين إلى دورات تدريبية بالداخل و بعثات للخارج للتعرف على القيادة الأخلاقية و مفهومها |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محبير حسن محمود هلمد محمد الصادي

| الموارد و الإمكانات المطلوبة | الإطار الزمني | الإجراءات المطلوبة و اليات التطبيق | المسئول عن التنفيذ | خطة عمل تنفيذ التوصيات/التوصية/المشروع |
|---|------------------|--|-----------------------|---|
| <p>بنية ✓ تكنولوجية متطوره مثل نظام اوراكل لتقييم الأداء باستخدام نظام ٣٦٠ درجة</p> <p>كوادر إدارية ✓ و فنية مدربة و قدرة على التحليل</p> | ٣٦٠ | <p>✓ يقيم المدير سنويا من قبل أربعة أطراف وهم :المدير، زملاء العمل ، العملاء أو المراجعون ، المرؤوسون ، بالإضافة إلى تقييم المدير المباشر لنفسه</p> <p>✓ تعرض على المدير النتائج للمقارنة و اكتشاف نقاط الضعف و نظره الأخر له و لقيادته و سلوكه</p> <p>✓ بناءً على النتائج يتم وضع برامج تدريبية لسد الفجوات</p> | ادارة التدريب | ٣- تفعيل نظام تقييم أداء القادة باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة |
| <p>بنية ✓ تكنولوجية متطوره مثل نظام اوراكل</p> <p>كوادر إدارية ✓ و فنية مدربة ميزانية للنظام</p> | ٣٦٠ | <p>✓ تعيين أهداف , و مؤشرات اداء ذكية SMART (محددة و يمكن قياسها و المتفق عليها وبها الموضوعية و لها اطار زمني محدد) لكل قسم و إدارة</p> <p>✓ مراجعة الأهداف الذكية بشكل نصف سنوي</p> <p>✓ يتم تقييم نتائج الأهداف بشكل سنوي و يكون المدير مسؤول عن النتائج</p> <p>✓ وضع خطط تحسينية للإخفاقات</p> | ادارة الأداء | ٤- خلق نظام جديد لتقييم الأداء يعتمد على اداء الوحدات يتم متابعتها بشكل نصف دوري |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محيّر حسن محمود همد محمد الصادي

| الموارد و الإمكانيات المطلوبة | الإطار الزمني | الإجراءات المطلوبة و اليات التطبيق | المسئول عن التنفيذ | خطة عمل تنفيذ التوصيات/المشروع |
|---|----------------------------------|--|--|---|
| ✓ إجتماعات لإختيار الأعضاء | من ٢٠ ٢٠٢١ ٢٠٢٢ شهور | ✓ يقوم الرئيس التنفيذي بترشيح أعضائها بموافقة من مجلس الإدارة لبحث التظلمات و ذلك من صنن طلب الترقية و عدم تركيز اتخاذ القرار في يد الموارد البشرية فقط حيث يتم تغيير هذه اللجنة سنوياً. | الإدارة العليا ، إدارة الموارد البشرية، مجلس الإدارة | ٥- إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات |
| ✓ وجود بنية تكنولوجية تحتية لتبني البرنامج ✓ توفير ميزانية خاصة للمشروع توفير و إختيار كوادر إدارية و فنية مدرّبة لاستخدام البرنامج | من ٢٠ شهور الى سنة | ✓ هو برنامج مشترك بين قسم الاتصالات و الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات ✓-تطوير التغيير السلوكي لتعزيز ثقافة التفاعل والتغذية المرتدة. ✓ استخدام تحليلات البيانات لزيادة المساءلة وتعزيز ثقافة التغذية المرتدة. | الموارد البشرية قسم الاتصال و التسويق قسم تكنولوجيا المعلومات | ٦- وضع برنامج انترانت Communifire Software لاشراك و دمج الموظفين مع زملائهم و مدرائهم |
| ✓ توفير الميزانية المخصصة للدعاية و الإعلان | ٢٠ كل ٢٠ شهر و توزيع | ✓ توضيح المكاسب التي يحققها لهم مفهوم القيادة الأخلاقية. | إدارة الموارد البشرية و الاتصال الموسسي | ٧-تنظيم الحملات الإعلامية و الإعلانية لتثقيف العاملين عن القيادة الأخلاقية |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محبير حسن محمود هلمد محمد الصادي

| الموارد و الإمكانات المطلوبة | الإطار الزمني | الإجراءات المطلوبة و اليات التطبيق | المسئول عن التنفيذ | خطة عمل تنفيذ التوصيات/المشروع |
|--|-----------------------|--|--|--|
| ✓ توفير وإختيار كوادر إدارية و فنية مدربة و قادرة على تحليل الفجوات و تحديد نقاط القوة و فرص التحسين توفير ميزات خاصة للمشروع | ٤ شهر ١٥ يوم | ✓ التقييم الذاتي: التشخيص الذاتي عبر الإنترنت - موقع IIP ✓ تحليل الفجوات: مقابلات وجهاً لوجه مع عينة من الموظفين ✓ الناتج: تحديد نقاط القوة و الفرص التحسينية ، وتوصيات للتأهل للحصول على الاعتماد الدولي كمنظمة تستثمر في موظفيها " Investor in people ✓ التدريب: الإدارة العليا ، و على الموظفين للوصول إلى الاستعداد المطلوب لاعتماد معيار IIP لغلق الفجوات المحددة ✓ التنفيذ: بناء على نتائج التشخيص سيتم إنشاء خطة عمل لتوضيح عملية تنفيذ Investor in people . سيشرّف IPE (الطرف الثالث) على تنفيذ خطة العمل ، تقييم الاعتماد ، التقييم عبر الإنترنت (IIP 40) | إدارة الموارد البشرية | ٨- عنوان المشروع : Investor in people certification هو معيار لإداره الافراد ، وتقديم الاعتماد للمنظمات التي تلتزم بمعيار الاستثمار في موظفيهم. |
| موافقه مجلس الإدارة | ٣ شهر | وضع سياسة جديدة للعمل بدوام جزئي | الإدارة العليا و الموارد البشرية | ٩- إجازة فترات خدمة مسائية إضافية لفترات الدوام العادي و العمل بدوام جزئي Part time Job |

أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية

د/ محبير حسن محمود هلمد محمد الصادي

| الموارد و الإمكانات المطلوبة | الإطار الزمني | الإجراءات المطلوبة و اليات التطبيق | المسنول عن التنفيذ | خطة عمل تنفيذ التوصيات/المشروع |
|---------------------------------|-------------------|---|--|---|
| اجتماعات لاختيار الأعضاء | كل سنة أشهر | يقوم الرئيس التنفيذي الإدارة لتقوم بمناقشة بترشيح أعضائها بموافقة من مجلس طلب الترقية و عدم تركيز اتخاذ القرار في يد الموارد البشرية فقط حيث يتم تغيير هذه اللجنة سنوياً. | الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية مجلس الإدارة | ١٠-تكوين لجنة خاصة بالتقريات لضمان العدالة |

المصدر (من اعداد الباحثة)

المراجع:

أولاً المراجع العربية :

الكتب:

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

٥. العرايضة ، رائدة هاني محمود، (٢٠١٢) ، " مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن
٦. الهندي ، محمد فضل (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- الدوريات العلمية:**

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

مرزوق، عبد العزيز على (٢٠١٥)، " الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ، " العنزي، تهاني صالح ؛ عبد العزيز ، صفوت حسن ، " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، " مركز جيل البحث العلمي العدد ٤٤ يوليو ، ص ص ٤٩-٥٥

ثانياً: المراجع الأنجليزية:

Books :

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

Periodicals:

Assaed .A. B, Azlan .M., B, Muhammad A., (2016) " Impact of Ethical leadership on organization performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Banting sector of Pakistan",

International Journal of Management sciences & Business research,
ISSN (226 – 8235) VOL (56) , pp. 25-37.

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

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

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

Groner D.M (1996), “Ethical leadership: The missing ingredient”, **National Underwriter** ،100(51):٤٣-٤١

Heni W., Akhmad.S., (2018), "Effect of leadership and compensation on Employee performance through job satisfaction on Tax Service Office PARATAMA JAKARTA Mentengo II, **International Journal of Business and Applied social science (IJBASS)** VOL. 4, Issue 8, PP. 28-40.

Prince H. (2006),” The haditha investigation “, **Dallas Morning News**, retrivrd from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.on June 4

Ruiz ،P.C. ،Martines ،R. (2011), “Improving the Leader Follower relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top respons”, **Journal of Business Ethics**, 99(4), pp°587-605

Seita A , &Mona. D.,(2019), "The Relation between Ethical leadership and teachers continuance organizational commitment", **Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)**, Volume 12, Issue 1, PP. 2279 – 2294

Van D. (2011), "Servant leadership: A review and synthesis," **Journal of Management**, pp. 1228-1261

Walumbwa,F.,O , Mayer,D,. Wang,M., Wang,H ., Workman,K., Christensen.,A (2011),” Linking Ethical leadership to employee: The Roles of leader-member exchange, self -efficacy, and organizational identification”, **Organisational Behaviour and Human Decision Processes** 115 pp.204-213

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

Thesises:

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