



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري

دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال
العامة في مدينة بغداد

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

معاذ غسان إسماعيل رشيد

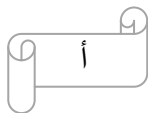
بإشراف

الاستاذ الدكتور

صلاح الدين حسين صالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ الَّذِينَ إِذْ مَكَنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أُقَامُوا الصَّلَاةَ
وَأَتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾
صدق الله العظيم

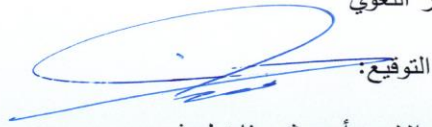
(سورة الحج / الآية 41)



إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ ((تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد)) والتي قدمها الطالب ((معاذ غسان إسماعيل رشيد)) تم تقويمها لغوياً، وأصبح أسلوبها سليماً من الأخطاء اللغوية ومؤهلة للمناقشة.

الخبير اللغوي


التوقيع:

الإسم: أ.د. مثنى فاضل ذيب

كلية الآداب/ الجامعة العراقية

التاريخ: 2017/12/20

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد الرسالة الموسومة بـ ((تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد)) قد جرى بإشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال للطالب ((معاذ غسان إسماعيل رشيد)) وأوصي بمناقشتها.

التوقيع: 

المشرف: أ.د. صلاح الدين حسين صالح

التاريخ: 2017/8/30

توصية السيد رئيس القسم العلمي:-

بناءً على التوصيات التي قدمها الاستاذ المشرف والخبير اللغوي أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع: 

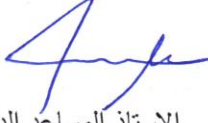
الاسم: أ.م.د. قيس إبراهيم حسين

رئيس قسم إدارة الأعمال

التاريخ: 2018/1/9

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة، اننا قد اطلعنا على هذه الرسالة وناقشنا الطالب في محتواها وفيما له علاقة بها، ونرى أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً).



الاستاذ المساعد الدكتور

عبد الرحمن مصطفى طه

عضواً

التاريخ: 2018 / 3 / 5

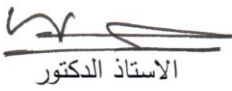


الاستاذ الدكتور

معتز سلمان عبد الرزاق

رئيساً

التاريخ: 2018 / 3 / 5

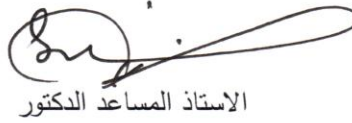


الاستاذ الدكتور

صلاح الدين حسين صالح

مشرفاً

التاريخ: 2018 / 3 / 5



الاستاذ المساعد الدكتور

سامي أحمد عباس

عضواً

التاريخ: 2018 / 3 / 5

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية على قرار لجنة المناقشة.



الاستاذ الدكتور

معتز سلمان عبد الرزاق

العميد وكالة

2018 / 3 / 12

الاهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى من علمني الجد والاجتهاد .. إلى من علمني خطوات المجد والعلو
إلى من علمني كل شيء وألهمني ودعمني ورحل قبل أن أرفأ له نجاحي
إلى روح (والدي العزيز رحمه الله)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب .. إلى معنى الحنان والتفاني ..
إلى بسملة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي .. إلى أعلى الحبايب ..

(أمي الحبيبة وخالتي الحبيبة)

إلى عزيزة روحي ورفيقة دربي .. إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات
الأمل ..

(زوجتي العزيزة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة .. والنفوس البريئة .. إلى رياحين حياتي
(بناتي العزيزات)

إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء إلى كل العائلة ..
إلى أصدقاء الدراسة ..

إلى من شاركني هذا الإنجاز ..
والحمد لله رب العالمين

الباحث

الشكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي هداني ويسر لي أمري، وأشكره على ما من علي من علم والهمني من صبر في تحمل الصعوبات التي رافقت مدة إعداد هذه الرسالة، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا وسيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين ومن والاهم وأيدهم إلي يوم الدين.

يلزمني واجب الشكر والوفاء والعرفان بالجميل بأن أتقدم بخالص الشكر والتقدير العالي وعظيم الامتنان إلى السيد المشرف الاستاذ الدكتور (صلاح الدين حسين الهيتي) لقبوله الإشراف على رسالتي ولما قدمه لي من جهد وملاحظات علمية قيمة وتوجيهات سديدة ونصح وارشاد هادف ومتابعة جادة لإعداد هذه الرسالة وانجازها وكان خير معين فجزاه الله خير الجزاء إنه نعم المولى ونعم المجيب.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور (معتر سلمان عبد الرزاق الدوري) وإلى رئيس قسم إدارة الأعمال الاستاذ المساعد الدكتور (قيس إبراهيم حسين) وإلى الاستاذ المساعد الدكتورة (خالدية مصطفى عطا) لما أبدوه من رعاية واهتمام خلال مدة الدراسة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الذين تجسدوا عناء قراءة ومناقشة هذه الرسالة ولما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تغني وتعزز مكانة علمية لهذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الاساتذة المحكمين على استمارة الاستبانة. و عرفاناً مني بالجميل فإنني أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الاستاذ الدكتور (صلاح الدين عواد الكبيسي) في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، الذي أخذ بيدي منذ أول خطوة في هذه الرسالة لما أبداه من ملاحظات وتوجيهات قيمة لانجاز هذه الرسالة فله مني خالص الشكر والتقدير.

ومن واجب الوفاء و عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى الاستاذ الدكتور (زياد محمود رشيد العاني) رئيس الجامعة العراقية الأسبق لما أبداه من إهتمام وتشجيع وتوجيه ووقوفه بجواري وعلى ما بذله معي من جهد وتوفيره لي كل السبل في اكمال دراستي فله مني خالص الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور (بلال جاسم القيسي) لما قدمه من مساعدات وتسهيلات علمية عند تيويب وتحليل البيانات إحصائياً، ومساعدة في الجانب الاحصائي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الاستاذ المهندس (سمير رمضان الحسن) المدير العام للدائرة الإدارية والقانونية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة لما قدمه من كتب رسمية وتسهيلات مهمة ومعلومات واسهامات ساعدت في انجاز هذه الدراسة فله مني جزيل الشكر والامتنان.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع الموظفين في مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية، ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، ومكتبة المعهد العالي للمحاسبة بجامعة بغداد، لمساهماتهم جميعاً في حصول الباحث على الكتب والمراجع العلمية.

وإلى من يعجز لساني عن شكرهم إلى اسرتي الغالية، والدي (رحمه الله) ووالدتي (أطال الله عمرها)، وإخوتي الاعزاء، وأخواتي العزيزات، على وقوفهم بجوارتي وعلى ما بذلوه معي من جهد وتوفيرهم لي كل السبل في اكمال دراستي فلهم مني خالص الشكر والتقدير .

وإلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة في اتمام هذه الرسالة فلهم مني كل الحب والتقدير وجزاهم الله خير جزاء.

الباحث

المستخلص

تضمنت هذه الدراسة السلوك القيادي الأخلاقي كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية وهي (النزاهة، الكياسة، العدالة، الدور الاتصالي، دور متخذ القرار)، والتمكين الإداري كمتغير وسيط بأبعاده الفرعية وهي (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (قدرات الموظف، متطلبات الوظيفة، بيئة المنظمة)، وقد تم اختيار شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد لتكون مجتمع الدراسة، إذ يبلغ عدد هذه الشركات المبحوثة كحجم لعينة الدراسة (6) شركات، حيث أعمدت آراء مدراء الأقسام والشعب البالغ عددهم (259) مديراً ومديرة.

تكمن مشكلة الدراسة في افتقار إدارة المنظمات المبحوثة إلى الالمام والدراية الكافية بأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري من جانب وبعلاقته الوثيقة بموضوع الأداء الوظيفي من جانب آخر.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها: دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على مدى توافر السلوك القيادي الأخلاقي في المنظمات المبحوثة، إضافة إلى معرفة مستوى التأثير للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، كذلك معرفة مستوى التأثير للمتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، واختبار مستوى التأثير للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بتوسط المتغير (التمكين الإداري) في المنظمات المبحوثة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستخدام استمارة الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية لتوضيح فقرات الاستبانة وكذلك الأبحاث والدراسات التي تخص موضوع الدراسة مع الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

تبنت الدراسة مخططاً إفتراضياً يعكس طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي، وقد اعتمدت ثلاث فرضيات رئيسة، الفرضية الأولى لقياس تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي، وانبثقت من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية، والفرضية الثانية لقياس الأثر بين أبعاد التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وانبثقت منها ثلاث فرضيات فرعية، أما الفرضية الرئيسية الثالثة لقياس الأثر بين السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي، فضلاً

عن وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) في الأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي، كما اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، تعزيز القيم الأخلاقية للقائد الذي يمارس عملية التأثير في المرؤوسين، فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر في أنماط سلوك العاملين وأدائهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إقرار الخبير اللغوي
ج	إقرار المشرف وتوصية رئيس القسم العلمي
د	إقرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و- ز	شكر وتقدير
ح- ط	المستخلص
ي- ك	قائمة المحتويات
ك- م	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-25	الفصل الأول: منهجية وأدوات الدراسة والدراسات سابقة
3-16	المبحث الأول: منهجية الدراسة
17-25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
-	الإطار النظري للدراسة
26-52	الفصل الثاني: السلوك القيادي الأخلاقي
26-32	المبحث الأول: مدخل إلى السلوك القيادي الأخلاقي
33-41	المبحث الثاني: المدخل الفلسفي للقيادة الأخلاقية
42-52	المبحث الثالث: أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي

الصفحة	الموضوع
53-78	الفصل الثالث: التمكين الإداري والأداء الوظيفي
53-63	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتمكين الإداري وأبعاد التمكين الإداري
64-78	المبحث الثاني: المدخل المفاهيمي للأداء الوظيفي وأبعاد الأداء الوظيفي والعلاقة بين متغيرات الدراسة
-	الجانب الميداني للدراسة
79-109	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
79-83	المبحث الأول: وصف منظمات عينة الدراسة
84-109	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
110-115	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
110-113	المبحث الأول: الاستنتاجات
114-115	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
116-142	قائمة المصادر والمراجع
أ- م	الملاحق
-	المستخلص باللغة الانكليزية
-	واجهة الرسالة باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	حجم العينة إستناداً لكسر المعاينة	1
12	الاستبانة بصيغتها الأولية	2
13	إستمارة الاستبيان الميداني (النهائية)	3
14	القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ	4
14-15	نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة	5
42-43	أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي من وجهة نظر بعض الباحثين	6
55-56	أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين	7
66-67	أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر بعض الباحثين	8
79-80	عرض لعينة الدراسة في الشركات المبحوثة	9

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
80	إستمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة في الشركات المبحوثة	10
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس	11
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	12
82	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	13
83	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة	14
83	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي	15
85-88	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي	16
89-90	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات التمكين الإداري	17
91-92	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الأداء الوظيفي	18
94	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	19
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20
96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	21
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	23
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	24
100	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	25
102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	26

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	103
28	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	104
29	تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	المخطط الفرضي للدراسة	6
2	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	37
3	نموذج غراس للقيادة الأخلاقية	40
4	الرسم التخطيطي لنتائج اختبار الفرضيات مع قيم المسارات	106

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	أنموذج إستمارة الاستبيان الميداني (النهائية)	أ- ز
2	قائمة بأسماء السادة المحكمين بحسب الألقاب العلمية	ح- ط
3	الهيكل التنظيمي لشركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية	ي
4	الهيكل التنظيمي لشركة الفاو الهندسية العامة	ك
5	الهيكل التنظيمي لشركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	ل
6	الهيكل التنظيمي لشركة سعد العامة	م

المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي وظاهرة العولمة في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون القادة والمديرون أخلاقيين متمكنين حتى يستطيعوا التكيف والتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم وبذلك يكونوا على درجة عالية من السلوك القيادي الأخلاقي. لذلك ظهرت الحاجة الماسة للقيادة الأخلاقية كجزء مستجيب لمتطلبات التغيير والتطوير، وحلاً للأزمات العالمية المعاصرة التي تصيب الإنسانية في كل قطاعات المجتمع الإنساني، فضعف القيادة الأخلاقية في هذه القطاعات دعى الى الكشف عن السلوك اللاأخلاقي على كل المستويات من المجتمع وفي كل أنحاء العالم. فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية المهمة والساخنة في السنوات الأخيرة، إذ اكتسبت إهتمام الآكاديميين والباحثين والمدراء على حدٍ سواء، وعلى وجه الخصوص مع إزدياد القضايا غير الأخلاقية لكثير من المنظمات، كما شهدت المنظمات منذ عقدين من الزمن تغيرات في بيئة الأعمال مما استدعى تغييراً أساسياً في استراتيجياتها التنظيمية فالعولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، جعلت المنظمات تولى إهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء، والتمكين الإداري الذي يمثل إحدى المتطلبات الأساسية؛ لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من أثر فعال على الأداء، بفضل إهتمامه بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلائم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الإهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، بالاعتماد على تكوين الثقة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين القيادة والعاملين.

كما يعد الأداء الوظيفي مهماً في نجاح المنظمات، إذ يمثل السلاح الحاسم في صراعها من أجل البقاء والنمو، فالمنظمات الرائدة تدرك بأن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتبارها المحرك الرئيس والاساس لكل الأنشطة.

لذا فإن العراق ليس بعيداً عن هذه الأحداث، فهو يعيش فترة غير مسبوقة من المتغيرات والتحديات المتسارعة عالمياً ومحلياً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولا شك أن هذه التحديات والمتغيرات أصبحت تفرض على الإدارات في المنظمات باعتبارها أداة التنمية أن تمارس أدواراً غير تقليدية تكفل لها تحقيق الفاعلية والكفاءة في مختلف القطاعات، ومن ثم الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لجميع المواطنين. هنا ظهرت الحاجة إلى القضاء على الظواهر السلبية السلوكية اللاأخلاقية وأن

ننمي بدلاً منها المثل والقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تعد من العوامل المهمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية والكفاءة.

واستناداً إلى ماتقدم، فإن هذه الدراسة تبحث تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المنظمات المبحوثة.

الفصل الأول

منهجية وأدوات الدراسة والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مبحثين يتناول الأول منهجية الدراسة والثاني الدراسات السابقة.

المبحث الأول: - منهجية الدراسة. ويتناول هذا المبحث المحاور الآتية:-

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة.

خامساً : فرضيات الدراسة .

سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة.

تاسعاً: أدوات الدراسة. تتناول المحاور الآتية:-

1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

2. اختبار صدق وثبات الإستبانة.

3. أساليب التحليل والمعالجة الاحصائية.

المبحث الثاني: - الدراسات السابقة. يتناول هذا المبحث المحاور الآتية:-

أولاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالسلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها.

المبحث الأول - منهجية الدراسة

منهجية الدراسة: وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء فكرة شاملة وموجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة؛ لإنجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة، لذا تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:-

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة كثيراً من التحديات والصعوبات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، مثل: العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة، وقد أفرزت هذه التطورات سلوكيات وممارسات لا أخلاقية لمعظم قادة هذه المنظمات، فالمشكلة الحقيقية في تدني مستويات ممارسات السلوك القيادي الاخلاقي لهذه المنظمات، إذ يمر قطاع الأعمال هذه الأيام بأزمة ثقة عميقة يمكن التعبير عنها بأزمة أخلاقيات نابعة من سيطرة الجشع والمصالح الخاصة الضيقة بصورة واضحة على جزء كبير من هذا القطاع في مختلف دول العالم. ومع أن هناك أبحاث تحرت عن محددات السلوك الأخلاقي ونتائج مثل هذه السلوكيات على الافراد، والجماعات، والمنظمات إلا أن التعرف على مستوى تأثير (السلوك القيادي الأخلاقي) في (الأداء الوظيفي) من خلال المتغير الوسيط (التمكين الإداري) لم يبحث بشكل كافٍ على وجه الخصوص في الواقع العراقي. لذا قام الباحث بإجراء دراسة أولية أستطلاعية محدودة على المنظمات المبحوثة، وقد تم التوصل إلى النتائج من خلال الإجابات على الأسئلة الموجهة إلى المديرين في المستويات العليا والعاملين في المستوى الدنيا، إلى وجود ممارسات سلوكية أخلاقية لدى المديرين بالمقابل وجود أيضاً سلوكيات لا أخلاقية تمارس من قبل بعضهم بإتجاه الموظفين العاملين في هذه المنظمات المبحوثة، وأيضاً فيما يخص تمكين العاملين توجد حالات محدودة للتمكين كأن يمكن الموظف ذي الجدارة والكفاءة في أداء الأعمال، وأن كل الممارسات السلوكية الأخلاقية للمديرين تتعكس على أداء العاملين من خلال عملية التأثير في المرؤوسين؛ لذلك تكمن مشكلة الدراسة في افتقار إدارة المنظمات المبحوثة إلى الإلمام والدراية الكافية بأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري من جانب وبعلاقته الوثيقة بموضوع الأداء الوظيفي من جانب آخر.

وإتساقاً مع ماتقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل تمتلك إدارة المنظمات المبحوثة تصوراً واضحاً عن أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي؟
2. هل تمتلك إدارة المنظمات المبحوثة تصوراً واضحاً عن العلاقات بين أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي؟

3. هل هناك تصور واضح عن تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية السلوك الأخلاقي بشكل عام وأهمية القيادة الأخلاقية بشكل خاص لما لهما من دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة وعلى وجه الخصوص، القائد الذي يمارس عملية التأثير في المرؤوسين، فالالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر في أنماط سلوك العاملين وأدائهم. وانطلاقاً من كونه القدوة التي يحتذى بها، فضلاً عن ذلك فإن أهمية الدراسة تزداد نظراً للاهتمام الذي يحظى به هذا الجانب السلوكي الذي له آثار على أداء المنظمات فضلاً عن أهمية تمكين العاملين بوصفه عاملاً رئيساً يساعد العاملين على أداء أعمالهم باستقلالية بعيداً عن التقيد والأوامر المشددة. بعد هذا التقديم تصنف الأهمية إلى فترتين (الأهمية العلمية- النظرية، والأهمية العملية- التطبيقية).

1. الأهمية العلمية- النظرية: يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة ولو بسيطة بأذن الله في الجانب المعرفي بعلم الإدارة الحديث كما يمكن أن تقود هذه الدراسة من خلال المقترحات والتوصيات الى توجيه الأنظار الى دراسات أكثر تفصيلاً في مجال تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري.

2. الأهمية العملية- التطبيقية: يمكن تحديد (الأهمية العملية- التطبيقية) للدراسة بالنقاط الآتية:

أ. المنظمات المعنية بالدراسة: وتتمثل أهمية هذه الدراسة بأنها تسعى للوقوف على أبعاد المتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) من خلال المتغير (الوسيط- التمكين الإداري) وأثر ذلك على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من أجل تقديم معلومات سيتم التوصل إليها من نتائج الدراسة تخدم المنظمات المبحوثة وتساعدهم في تطوير الأعمال التي تقدمها هذه المنظمات.

ب. المجتمع: تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مستوى توافر السلوك القيادي الأخلاقي في الشركات المبحوثة الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى أدائها الوظيفي، مما ينعكس بدوره على المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والمقترحات.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة تحقيق ما يأتي:

1- التعرف على مدى توافر السلوك القيادي الأخلاقي في المنظمات المبحوثة.

2- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

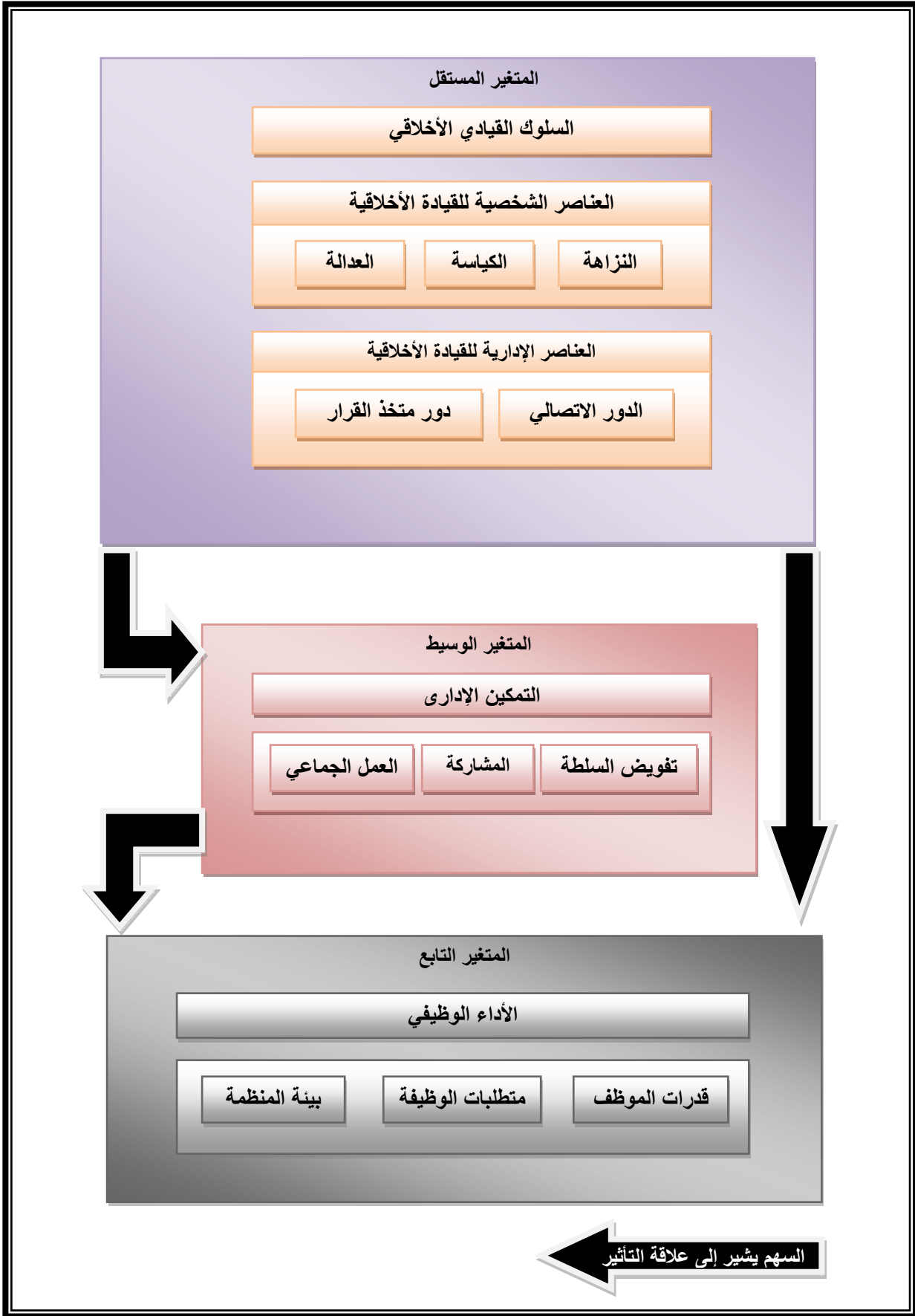
3- التعرف على مستوى التأثير للمتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

4- التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بتوسط المتغير (التمكين الإداري).

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية اللاحقة تصميم مخطط افتراضي كما هو في شكل (1)، إذ يشير إلى وجود العلاقة والأثر بين أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط التمكين الإداري في الشركات المبحوثة.

يتضمن المخطط ثلاثة متغيرات رئيسة الأول: السلوك القيادي الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين يتمثل الثاني: التمكين الإداري بوصفه متغيراً وسيطاً، كما يتمثل الثالث: الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً.



شكل (1) "المخطط الفرضي للدراسة"

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

خامساً: فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة بالآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للسلوك القيادي الأخلاقي) في (الأداء الوظيفي).

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للمنظمة) في (الأداء الوظيفي).

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للكياسة) في (الأداء الوظيفي).

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للعادلة) في (الأداء الوظيفي).

د- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للدور الاتصالي) في (الأداء الوظيفي).

هـ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (لدور متخذ القرار) في (الأداء الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثانية:

2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للتمكن الإداري) في (الأداء الوظيفي).

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (لتفويض السلطة) في (الأداء الوظيفي).

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للمشاركة) في (الأداء الوظيفي).

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للعمل الجماعي) في (الأداء الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

3- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للسلوك القيادي الأخلاقي) في (الأداء الوظيفي) من خلال

(التمكن الإداري).

سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

يمكن إجراء التعريفات لمتغيرات الدراسة وهي كالاتي:

السلوك القيادي الأخلاقي: ويمكن تعريف السلوك القيادي الأخلاقي على أنه: "السلوك المناسب الذي يظهره القائد (المدير) من خلال نشاطاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز، واتخاذ القرار" (Brown et al., 2006: 596).

التمكين الإداري: ويعرف على أنه: "منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم (جلاب، 2013: 24).

الأداء الوظيفي: ويعرف على أنه: "ذلك النشاط الذي يملكه الفرد لإنجاز مهامه أو الأهداف المحددة له بنجاح" (البلوي، 2008: 29).

سابعاً: حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مدراء الأقسام والشعب في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد.

2- الحدود الزمانية:

اقتصرت الحدود الزمانية للدراسة خلال العام الدراسي 2016-2017.

3- الحدود المكانية:

إجريت الدراسة في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد وتشمل (6) شركات.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة منتسبي شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة، من المديرين الإداريين العاملين في الأقسام والشعب الإدارية؛ لأهمية هذه الشركات الكبيرة لقطاع الإعمار والإسكان ومكانته الاقتصادية مقارنةً بالقطاعات الخدمية الأخرى. ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستبانة شخصياً على عينة الدراسة والتي تضمنت مدراء أقسام وشعب إدارية تم اختيارهم من هذه

المستويات الإدارية لأنها مستويات قيادية في الشركات، وشاغلو هذه المستويات الادارية، هم أكثر قدرة على تشخيص الرؤية الصحيحة والمسار الصحيح لأنشطة وأعمال الشركة. وقام الباحث باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (222)، تم حسابهم من مجموع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (259) مديراً ومديرة، من خلال المعادلة التالية: (Moore et al., 2011: 466).

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \dots\dots(1)$$

حيث إن:

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96) وبنسبة خطأ (0.025)
m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (0.025)
وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = (1.96/2 * 0.025)^2 = 1537$$

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n \text{ المعدّل} = \frac{nN}{N+n-1} \dots\dots(2)$$

حيث إن:

N: تمثل حجم المجتمع

حيث إن مجتمع الدراسة N= 259، فإن حجم العينة المعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n \text{ المعدّل} = \frac{1537 * 259}{259 + 1537 - 1} = 221.773 \sim 222$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي: (222) على الأقل.

وقد تم اعتماد كسر المعاينة لتحديد حجم العينة لكل شركة من خلال المعادلة الآتية:

كسر المعاينة = $\frac{n \text{ الصغرى}}{n \text{ الكبرى}}$ ، حيث n الصغرى = عينة الدراسة، و n الكبرى = مجتمع الدراسة وبشكل يتناسب

مع حجم ملاكات كل قسم وشعبة إدارية، والجدول (1) يوضح حجم العينة لكل شركة.

الجدول (1) " حجم العينة استناداً لكسر المعاينة"

ت	إسم الشركة	المجموع الكلي	العينة	التمثيل إستناداً لكسر المعاينة
1	شركة الفاو الهندسية العامة	37	32	14%
2	شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية	49	42	19%
3	شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	51	44	20%
4	شركة الرشيد العامة للمقاولات الإنشائية	36	31	14%
5	شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية	51	43	20%
6	شركة سعد العامة	35	30	13%
	المجموع	259	222	100%

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الهيكل التنظيمي في آخر إصدار دليل الشركات.

تم توزيع (250) استبانة في شركات مجتمع الدراسة، بزيادة قدرها (12.6%) من الحجم الأصلي للعينة وذلك لضمان تغطية جميع مفردات العينة، واسترجعت (234) استبانة بما يمثل (90.3%) من مجتمع الدراسة، استبعدت منها (7) استبانات لعدم تكامل معلوماتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (227) استبانة بزيادة قدرها (2%) على حجم العينة.

تاسعاً: أدوات الدراسة:

لأجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها فإن الضرورة تقتضي استعمال وسائل وأساليب جمع البيانات وأخرى؛ لتحليلها إحصائياً للتوصل إلى النتائج ويمكن توضيح هذه الأدوات كما يأتي:

1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:-

أ- الجانب النظري:

لقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي وذلك على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات العربية والاجنبية من كتب ودراسات

وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب في هذا الموضوع.

ب- الجانب الميداني:

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي، وقد تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة من خلال الوسائل الآتية :-

• المقابلات الشخصية:

تم إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الأقسام والشعب الإدارية للشركات المبحوثة، بهدف توضيح فقرات الاستبانة عند الحاجة إليها، لضمان الإجابة الصحيحة التي تخدم الدراسة.

• إستمارة الاستبانة:

تعد إستمارة الاستبانة الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية وقياسها، وقد وضعت عباراتها فيما يخص أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة.

وقد تضمنت إستمارة الاستبانة أربعة محاور رئيسة وهي كالاتي:-

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، تمثلت بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المركز الوظيفي).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي) والتي تمثلت بـ (النزاهة، الكياسة، العدالة، الدور الاتصالي، دور متخذ القرار)، إذ تم وضع (35) سؤالاً فيما يخص متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي، إذ خصصت لكل متغير (7) أسئلة، وبحسب مقياس (Folger & Konovsky, 1989)، (Niehoff & Moorman, 1993)، (Lee, 2000)، (Brown et al., 2005)، (Simons et al., 2007) بتعديلات بسيطة في اسئلة المقياس.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير الوسيط (التمكين الإداري) إذ تم وضع (15) سؤالاً فيما يخص متغيرات التمكين الإداري المتمثلة بـ (تفويض السلطة، المشاركة، والعمل الجماعي)، وبحسب مقياس (House & Dessler, 1974)، (Yur, 2012) بتعديلات بسيطة في اسئلة المقياس.

المحور الرابع: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) إذ تم وضع (15) سؤالاً فيما يخص متغيرات الأداء الوظيفي المتمثلة بـ(قدرات الموظف، متطلبات الوظيفة، بيئة العمل)، وحسب مقياس (أبو شرح، 2010)، (النبهانية، 2015)، (صالح وآخرون، 2009)، (تركي وآخرون، 2015) من خلال تطوير اسئلة المقياس.

قد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة (اتفق تماماً، أتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي، أي: - (اتفق تماماً-5 درجات، اتفق-4 درجات، محايد-3 درجات، لا اتفق- درجتان، لا اتفق تماماً-1 درجة). ويوضح الجدول (2) الاستبانة بصيغتها الأولية.

الجدول (2) "الاستبانة بصيغتها الأولية"

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
المحور الأول	المعلومات الديموغرافية	<ul style="list-style-type: none"> • الجنس. • العمر. • المؤهل العلمي. • عدد سنوات الخدمة. • المركز الوظيفي. 	5
المحور الثاني	أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي	<ul style="list-style-type: none"> • النزاهة. • الكياسة. • العدالة. • الدور الاتصالي. • دور متخذ القرار. 	7 7 7 7 7
المحور الثالث	التمكين الإداري	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في اتخاذ القرارات. • العمل الجماعي. 	8 7
المحور الرابع	الأداء الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات الموظف. • متطلبات الوظيفة. • بيئة المنظمة. 	5 5 5

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى إستمارة الاستبانة، 2017.

2. اختبارات صدق وثبات الإستبانة:

أ- اختبار الصدق:

لغرض التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity Tests) للاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي التخصص في مجالات البحث العلمي والإدارة واللغة العربية والذي يعرف أيضاً بصدق المحكمين (Trustees Validity) والبالغ عددهم (14) محكماً كما هو موضح في الملحق (2)، من أجل إبداء الملاحظات فيما يتعلق بمدى وضوح كل عبارة من العبارات ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وآراء أغلبية المحكمين المتعلقة بعبارات أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي وكذلك التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وعلى ضوء الملاحظات تم تعديل بعضاً من فقرات الاستبانة المعترض عليها لتصبح الاستبانة بصيغتها النهائية وكما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) "إستبانة الاستبيان الميداني (النهائية)"

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
المحور الأول	المعلومات الديموغرافية	<ul style="list-style-type: none"> • الجنس. • العمر. • المؤهل العلمي. • عدد سنوات الخدمة. • المركز الوظيفي. 	5
المحور الثاني	أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي	<ul style="list-style-type: none"> • النزاهة. • الكياسة. • العدالة. • الدور الاتصالي. • دور متخذ القرار. 	7 7 7 7 7
المحور الثالث	التمكين الإداري	<ul style="list-style-type: none"> • تفويض السلطة. • المشاركة. • العمل الجماعي. 	5 5 5
المحور الرابع	الأداء الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات الموظف. • متطلبات الوظيفة. • بيئة المنظمة. 	5 5 5

المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى إستبانة الاستبانة، 2017.

ب- اختبار الثبات:

إن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha)، للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

إن قيم معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية. ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (40) إستمارة استبانة على مجتمع الدراسة المتمثلة بمدراء الأقسام والشعب لكل شركة من الشركات المبحوثة وقد أعيدت باكملها ونسبة الاسترجاع (100%) من تلك الاستمارات وقد خضعت للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (4) يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) تساوي (0.973) على المستوى الإجمالي للمتغيرات (السلوك القيادي الأخلاقي، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي) وكالاتي:-

الجدول (4) "القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ"

عدد عناصر	معامل الفا كرونباخ
65	0.973

من خلال الجدول أعلاه نرى أن قيمة ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) مرتفعة جداً، وأن عدد العناصر هو (65) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض الأحيان أن تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغاير سالب بين البيانات وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات وإعادة النظر فيها. مما يؤكد توفر صدق جيد جداً في الاستبانة وأن مقياس الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في قياس المتغيرات المصمم من أجلها. ويمكن تلخيص النتائج كما في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5) " نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة"

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق*
1	النزاهة	7	0.914	0.965
2	الكياسة	7	0.878	0.937
3	العدالة	7	0.888	0.942
4	الدور الاتصالي	7	0.869	0.932

0.952	0.906	7	دور متخذ القرار	5
0.983	0.967	35	إجمالي السلوك القيادي الأخلاقي	
0.922	0.851	5	تفويض السلطة	6
0.941	0.886	5	المشاركة	7
0.951	0.905	5	العمل الجماعي	8
0.970	0.942	15	إجمالي التمكين الإداري	
0.931	0.868	5	قدرات الموظف	9
0.901	0.812	5	متطلبات الوظيفة	10
0.883	0.780	5	بيئة المنظمة	11
0.947	0.896	15	إجمالي الأداء الوظيفي	
0.987	0.973	65	إجمالي المتغيرات الثلاثة الرئيسية	

* تم حساب الصدق عن طريق الجذر التربيع الموجب لمعامل الثبات.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع معاملات الثبات (معاملات الفا كرونباخ)، للمتغيرات (السلوك القيادي الأخلاقي، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي، إجمالي المتغيرات الثلاث الرئيسية) وباللغة (0.967، 0.942، 0.896، 0.973) على الترتيب، تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية، وكما تشير نسبة الصدق البالغة (0.983، 0.970، 0.947، 0.987) على الترتيب، إلى دقة مقياس الدراسة، وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الاساتذة في اختصاص العلوم الإحصائية ومنها:-

أ- معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) لقياس دقة إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ب- التوزيع التكراري (Frequency Distribution) والنسب المئوية (Percentage) والأوساط الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)؛ ليتم عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ج- معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

د- الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة والوسيط في المتغير التابع.

هـ- تحليل المسار لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة والوسيط في المتغير التابع.

المبحث الثاني - الدراسات السابقة

مقدمة:-

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي في البيئات العربية والأجنبية للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض الباحثون لهذه المجالات وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح المنظمات، لذلك تناول الباحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالسلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتم ترتيب هذه الدراسات بحسب التسلسل الزمني التنازلي كما يأتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي الأخلاقي:

1. دراسة (العرايضة، 2012) بعنوان: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"-الأردن. هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة (351) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (3764) معلماً ومعلمة، وإستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتطلبها الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها؛ أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم على مثل هذا الإلتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

2. دراسة (راشد، 2012) بعنوان: "أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم الاختلافات الثقافية وأثرها على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات، وكذلك محاولة معرفة تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، والدور الوسيط الذي تقوم به سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعديل العلاقة بين الاختلافات الثقافية وجودة حياة العمل. وبينت نتائج الدراسة الميدانية أن الاختلافات الثقافية تؤثر على أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تشمل (التوجه نحو المرؤوسين - العدل - توضيح الدور - التوجه الأخلاقي -

النزاهة) وكذلك جودة حياة العمل التي تشمل (ظروف العمل المعنوية - خصائص الوظيفة - الأجور والمكافآت - جماعة العمل - أسلوب الرئيس في الإشراف - المشاركة في القرارات)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية في المنظمات يؤدي إلى النجاح التنظيمي والرضا الوظيفي وجودة حياة العمل وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للمنظمة.

3. دراسة فنج (Feng, 2011) بعنوان: "التوجهات الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في تايوان".

"A study on School Leaders Ethical orientations in Taiwan." هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام إطار متعدد الأبعاد الأخلاقية، بما في ذلك النفعية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والفضيلة، وتكونت عينة الدراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية. وتوصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: أن العدالة هي التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لهؤلاء القادة. حيث يتأثر الاتجاه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان من الأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما وخاصة من حيث الأخلاق الفضيلة. وأوضحت أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

4. دراسة بورز (Bowers, 2009) بعنوان: "العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين- الولايات المتحدة".

"Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher".

هدفت إلى استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، كما وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبحثت الدراسة أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلماً يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية دراسات عليا في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الملاحظة أداة قياس للقيادة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين. كما أكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، كان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أو خاصة.

5. دراسة (Mayer et al., 2009) بعنوان: "ما مدى إنخفاض القيادة الأخلاقية؟ إختبار نموذج التراجع".

"How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وسلوكيات القيادة الأخلاقية بالمستويات الإشرافية، وتأثيرها على السلوكيات للأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين. كما هدفت إلى اختبار نموذج الترشيح المنحدر الذي يقترح بأن سلوكيات القيادة الأخلاقية تتدفق

من المستوى الأعلى إلى المستويات الأدنى، وذلك بالاعتماد على نظريتي التعلم والتبادل الاجتماعي. حيث تم أخذ عينة حجمها (940) موظف، و (195) رئيس قسم من (160) منظمة مختلفة تعمل في جنوب شرق الولايات المتحدة تتضمن قطاعات خدمية متنوعة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سلبية مباشرة بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية، مع السلوكيات للأخلاقية للعاملين. كما وجدت علاقة إيجابية بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية، مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، كما توافقت نتائج الدراسة مع النموذج المقترح، حيث وجد بأن سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة الإشرافية تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وكل من السلوكيات المنحرفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

6. دراسة كاركوز (Karakose, 2007) بعنوان: "تصورات معلمي المدارس الثانوية عن القيادة الأخلاقية لدى المدرء- تركيا".

" High school teachers "perceptions regarding principals" ethical leadership in Turkey".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (463) معلماً في إحدى المقاطعات التركية تم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدمت مقياس القيادة الأخلاقية (ELS) التي وضعتها يلماز (2006)، وذلك لتحديد آراء المعلمين المشاركين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها؛ أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل بنسبة (86%). كما أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً مناسباً في مجال المناخ الإنساني بنسبة (76%). فضلاً عن أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً متوسطاً في مجال صناعة القرار بنسبة (70%).

7. دراسة (Brown et al., 2005) بعنوان: "القيادة الأخلاقية: من وجهة نظرية التعلم الاجتماعي لتطوير البناء والاختبار".

"Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". اقترحت هذه الدراسة نظرية التعلم الاجتماعي كقاعدة نظرية لفهم القيادة الأخلاقية، وقامت بتقديم تعريف للقيادة الأخلاقية. ومن خلال سبع دراسات متداخلة، وعن طريق عينة بلغ حجمها (980) مشاركاً من قطاع الخدمات المالية وطلبة الدراسات العليا، تم التحقق من صلاحية وأهمية التعريف، وذلك من خلال تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية. وكما توقع الباحثون إرتبطت القيادة الأخلاقية إيجابياً مع صدق القائد، وسلوك الاهتمام، والعدالة التفاعلية، وبعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية.

8. دراسة (Rosemarye & Strickland, 2002) بعنوان: "مستوى القيادة الأخلاقية".

"Ethical leadership while making the grade".

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص الأخلاقية التي يعتقد المدرسين في المؤسسات التعليمية بأنها مهمة بالنسبة لقائدهم، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المدرسين بالمدارس الإبتدائية والإعدادية والثانوية في كل من ولايتي فلوريدا وجورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بلغ حجمها (214)، حيث طلب منهم اختيار أهم (5) خصائص من بين (15) خاصية التي يجب أن يتميز بها القادة الأخلاقيون. وطبقاً لنتائج الدراسة تم ترتيب أهم خمس خصائص كما يأتي: المصادقية، والعدالة، والأمانة، والجدارة، والنزاهة. كما جاءت الموثوقية، والاحترام، والاهتمام بالآخرين في الترتيب السادس، والسابع، والثامن على التوالي. أما الخصائص الأخرى والمتمثلة في الرحمة، والحسمية (أي إتخاذ القرارات الحاسمة)، والأدب، والانفتاح، والحساسية، والإبداع، والتواضع. فقد تم تحديدها بأنها ذات أهمية بنسبة (25%) أو أقل من قبل المشاركين في الدراسة. ومع أن كل الخصائص الخمس عشرة كانت مهمة لدى بعض المشاركين في الدراسة، إلا أنه وبشكل معنوي تعتبر الخصائص الثمانية الأولى ذات أهمية كبيرة لدى المشاركين بالدراسة كافة.

9. دراسة (Trevino et al., 2000) بعنوان: "الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي: كيف يقوم

المديرون التنفيذيون بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية".

"Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يقوم بها مديري الإدارة العليا بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية، من خلال إجراء (40) مقابلة منتظمة (20) منها أجريت مع مديري الإدارة العليا، و(20) مقابلة أجريت مع مسؤولي الأخلاقيات في عدد من الشركات الأمريكية. وكان من أهم نتائج الدراسة؛ أن أغلب مديري الإدارة العليا فشلوا في كيفية إدراك الآخرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية. وخلصت الدراسة إلى أن كون القائد أخلاقياً يتطلب تطوير سمعة القيادة الأخلاقية، وتطوير هذه السمعة قائم على كيفية إدراك الآخرين للقائد، والذي يعتمد على بعدين هما؛ الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

1. دراسة (Al-Haar, 2016) بعنوان: "تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات

الصناعية الأردنية".

"The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. وتألقت عينة الدراسة من أولئك الذين يشغلون الوظائف الإشرافية (250) فرداً من الفئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، والمشرف)، استخدمت الإستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة مترابطة خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، وتوفير المعلومات

اللازمة، وتكريس السلطة، والمشاركة)، ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء ، وولاء العملاء). ووجود تأثير تدريجي للتمكين الإداري على الأداء التنظيمي في أبعاد (خدمة العملاء، وولاء العملاء).

2. دراسة (Yilmaz, 2015) بعنوان: إعادة النظر في تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي: نتائج الموظفين في الخطوط الأمامية".

"Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير المحتمل للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي، استخدمت عينة البحث من (230) مشاركاً يعملون في قطاع السياحة كموظفين في الخطوط الأمامية. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن التمكين النفسي كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي للموظف، وأن التأثير في الأداء الوظيفي للموظفين في معظمه من بعد تقرير المصير وتأثير أبعاد التمكين الأخرى. كما تم إجراء اختبارات؛ لتحليل الفروق المهمة في إدراك المشاركين للتمكين والأداء الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية. وكان هناك فرق كبير بين التمكين النفسي والجنس والعمر والخبرة العملية في حين لم يكن هناك فرق كبير بين مستويات التمكين والتعليم. ومن ناحية أخرى، تم دعم العلاقة بين الأداء الوظيفي والخبرة في العمل ولكن لم يتم العثور على علاقة بين الأداء الوظيفي والجنس والعمر ومستوى التعليم للمشاركين. في محاولة لمعرفة ما قد يؤدي الموظفين في الخط الأمامي إلى زيادة الأداء الوظيفي، يمكن القول أن التمكين النفسي لا يزال يتحول إلى أن يكون قضية مركزية، وبالتالي فإن هذا البحث يجعل الإسهامات مفيدة في المعرفة الحالية من خلال التحقيق تماما في التأثير المباشر للتمكين النفسي على الأداء الوظيفي للموظفين في صناعة الضيافة، حيث يقضي موظفوا الخطوط الأمامية خاصة معظم أوقاتهم مباشرة مع العملاء.

3. دراسة (الهندي، 2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم" - غزة.

هدف هذه الدراسة هو التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من إستبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، وتكونت من (41) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية: (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية)، أما الثانية فقد كانت لقياس درجة تمكين المعلمين، وتكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة. كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق غزة، كانت أهم توصيات الدراسة: اعتماد القيادة الأخلاقية كجزء من تقييم المديرين، وعقد دورات للمديرين في مجال القيادة الأخلاقية.

4. دراسة (الشريفى والنتح، 2011) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين"- الشارقة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد وظفت الدراسة المنهج المسحي الإرتباطي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من (610) معلماً ومعلمة بنسبة (33%) من المجتمع الأصلي في المدارس الثانوية الخاصة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين العاملين. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة أهمية عقد دورات تدريبية في القيادة التربوية مع التركيز على القيادة الأخلاقية. وتقويض المعلمين والمعلمات سلطات وصلاحيات أكثر؛ لتعزيز الثقة بهم ولتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية.

5. دراسة (البلوي، 2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المبحوثين باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة إستبانة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات؛ لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

1. دراسة (Kelidbari et al., 2016) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين في جامعة كيلان للعلوم الطبية".

"The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences".

هدفت هذه الدراسة التحقق من دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين في جامعة رشت للعلوم الطبية/ إيران. طريقة البحث في هذه الدراسة وصفي- ارتباطي. يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة رشت للعلوم الطبية، حيث تم تحديد حجم العينة بعدد (349) موظفاً بطريقة عشوائية. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في برنامج LISREL. وأظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين مهم بشكل غير مباشر وتم تأكيد جميع الفرضيات.

2. دراسة (Obicci, 2015) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في أوغندا".

"Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda".

بحثت هذه الدراسة أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا. وتم مسح عدد المجتمع المستهدف ب (160) موظفاً. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين وأثرها. وتكشف نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية. وتقتصر هذه الدراسة على قطاعاً واحداً فقط في بلدٍ واحدٍ، وبالتالي لا يمكن تعميمها على القطاعات والبلدان الأخرى. ومن الناحية العملية، ينبغي تعزيز القيادة الأخلاقية في أعلى المستويات، وعلى القادة أن يتصرفوا أخلاقياً.

3. دراسة (Ponnu & Tennakoon, 2009) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتائج الموظف

- الحالة الماليزية".

"The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes- the Malaysian Case".

هدفت هذه الدراسة فحص أثر القيادة الأخلاقية على نتائج العاملين، خصوصاً الالتزام التنظيمي وثقة العاملين في القائد. وتم تجميع البيانات الأولية من (172) موظف بالمستويات الإدارية الوسطى لشركات تمثل قطاعات مختلفة في ماليزيا. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوك القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهم سعيًا منه في إثراء الإطار النظري

للدراسة والإفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وقد ساعدت الدراسات السابقة على التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

وقد تناولت بعض الدراسات موضوع السلوك القيادي الأخلاقي بشكل منفصل، فمنها ما تناول محور القيادة الأخلاقية كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعادها وتأثيرها ودورها ودرجة ممارستها على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيرها بها، مثل دراسة (Kelidbari et al., 2016)، ودراسة (Obicci, 2015)، ودراسة (الهندي، 2013)، ودراسة (العرايضة، 2012)، ودراسة (راشد، 2012)، ودراسة (الشريفي والنتج، 2011)، ودراسة (فنج، 2011)، ودراسة (بورز، 2009)، ودراسة (بونو وتيناكون، 2009)، ودراسة (برون وآخرون، 2005)، إلى دراسة (تريفينو وآخرون، 2000)، ومع أهمية الموضوع، فقد لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة جميعها تناولت متغيرين اثنين فقط باستثناء دراسة (راشد، 2012) فقد تناولت ثلاثة متغيرات مع الفارق بكون متغير السلوك القيادي الأخلاقي كان وسيطاً بين الاختلافات الثقافية وجودة حياة العمل، ولاحظ الباحث قرب دراسة (بورز، 2009) من الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي، وكذلك دراسة (الشريفي والنتج، 2011)، ودراسة (الهندي، 2013) فقد تناولت متغير القيادة الأخلاقية والمتغير التابع التمكين وكذلك دراسة (بونو وتيناكون، 2009)، ودراسة (Obicci, 2015) تناولتا القيادة الأخلاقية ونتائج أداء الموظف. أما الدراسات السابقة الأخرى التي تناولت التمكين الإداري والأداء الوظيفي فقد تناولت متغيرين اثنين فقط وكانت أوجه التقارب والتشابه بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية مقتصرة على متغير واحد فقط؛ لذا فإن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الآتي:-

1. تعد أولى الدراسات في البيئة المحلية والعربية على حد علم الباحث التي تتناول تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، في شركات وزارة الإعمار والإسكان باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس المجال.

2. تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر السلوك القيادي الأخلاقي التي تم اعتمادها للدراسة وهي (العناصر الشخصية للقيادة الأخلاقية: النزاهة، والكياسة، والعدالة) و(العناصر الإدارية للقيادة الأخلاقية: الدور الإتصالي، ودور متخذ القرار)، حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة السلوك القيادي الأخلاقي، وتشابهت فقط مع دراسة (الهندي، 2013)، ودراسة (راشد، 2012)، ودراسة (بونو وتيناكون، 2009)، ودراسة (برون وآخرون، 2005) من حيث عناصر القيادة الأخلاقية التي تم اعتمادها.

أخيراً يمكننا القول أنه من خلال القيام بعملية تحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولناها قد سمحت لنا بكشف جوانب عدة ذات أهمية بالغة فيما يتعلق بالسلوك القيادي الأخلاقي كخصائص القيادة الأخلاقية، والخصائص الإدارية للقيادة الأخلاقية، والتي تهدف إلى الكشف عن مدى تأثيرها في الأداء الوظيفي وهذا

إنطلاقاً من الواقع الحقيقي إلى التركيز على عملية إتخاذ القرارات من حيث طبيعتها، أساليبها مراحلها، أنواعها هل هي تتخذ عن طريق المشاركة أو بطريقة فردية من قبل القادة ؟ ومن حيث السلوك القيادي الأخلاقي المتبع في المنظمة مجال الدراسة، وشبكة الاتصال الموجودة، الطرق والوسائل المستخدمة، الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي، فضلاً عن مشاركة إتخاذ القرارات للمرؤوسين ومدى تأثيرها على عقلنة القرارات المتخذة.

الإطار النظري

لِلدراسة

الفصل الثاني

السلوك القيادي الأخلاقي

يتضمن هذا الفصل عرضاً للجانب النظري لمتغير الدراسة المستقل المتمثل بالسلوك القيادي الأخلاقي.

إذ يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث:-

المبحث الأول:- مدخل إلى السلوك القيادي الأخلاقي.

المبحث الثاني:- المدخل الفلسفي للقيادة الأخلاقية.

المبحث الثالث:- أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي.

المبحث الأول - مدخل إلى السلوك القيادي الأخلاقي

أولاً- السلوك القيادي :-

1. السلوك لغةً وإصطلاحاً :-

السلوك في اللغة بحسب ما ورد في لسان العرب هو من المصدر للفعل سَلَكَ طريقاً، وسَلَكَ المكان يسلكه سلكاً، وسَلَكَتُ الشيء في الشيء أي أدخلته فيه (ابن منظور، 2011: 2073).

أمّا تعريف السلوك في الاصطلاح فهو سيرة الفرد واتجاهاته ومذهبه، حيث يُقال أنّ شخصاً سيء السلوك أو حسن السلوك، كما أنّ السلوك من الأعمال الإرادية التي يقوم بها الإنسان كالكذب، والصدق، والكرم، والبخل، ونحوها. وفي علم النفس الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي آزاء موقف يواجهه. (المعجم الوسيط، 2004: 445)، كما يرى (عدس، 1998: 133) أن السلوك غالباً ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالفرد، فقد يكون السلوك واعياً أو غير واعٍ، واختياري أو غير اختياري، كما أنّ للسلوك تأثيرات مباشرة في محيط الكائنات الحية، ويوجد أنواعٌ من السلوك كالسلوك الإجرائي والذي يعتمد على مؤثرٍ معيّن في البيئة المحيطة، فضلاً عن السلوك الفضولي، والسلوك المدبّر، والسلوك المتعمّد، وأضاف أن السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً أكانت ظاهرة أم غير ظاهرة، ومن وجهة نظره أيضاً بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر والوساوس وغيرها، والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة إرادية وعلى نحو ألي مثل التنفس أو السعال أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

كما أوضح Bergner السلوك هو "أي نشاط يمكن ملاحظتها للكائن الحي يؤخذ عادة لتشمل اللفظية أيضاً. (Bergner, 2011: 147)، وعرفه (الغمري، 1979) بأنه "مجموعة التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية لمواجهة مقتضيات الحياة". أشار (خليل، 1997) أن "نلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي نتيجة لتفاعله مع ظروف بيئة معينة". وعرفه (أبو جادو، 1998) بأنه "نشاط جسمي، عقلي، اجتماعي، إنفعالي، يصدر عن الكائن الحي نتيجة للعلاقة الدينامية والتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة". وعرفه (عبد الهادي والعزة، 2004) بأنه "إستجابات يقوم بها الفرد على مثيرات معينة صادرة من البيئة التي يعيش فيها الفرد ويتدرج من البساطة الى التعقيد" (شهاب، 2007: 285).

2. مفهوم السلوك القيادي :-

يعد السلوك القيادي بشكل عام سلوكاً فردياً وإنسانياً، وهو كل مايفعله المدير ويقول، وكل مايصدر عنه من نشاط عقلي، وكل مايشعر به من تأثيرات وجدانية انفعالية. ويعرف السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بأنه" السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معاً في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات". (Sashkin et al., 1990: 2)، وينظر للسلوك القيادي على أنه: "سلسلة من الاحداث والخصائص والمهارات التي يستخدمها المدير في حالات مختلفة وفقاً للقيم الفردية والتنظيمية واستخدام المديرين سلوكيات مختلفة في حالات مختلفة مع مختلف المرؤوسين لتحفيزهم لأداء في أقصى إمكاناتهم". (Malik, 2013: 211)، كما يمثل السلوك القيادي بأنه: "عملية التفاعل بين القائد وأتباعه حيث تم تسليط الضوء محاولات القائد للتأثير على أتباعه لتحقيق هدف مشترك". ويعرف بأنه "عملية التأثير في الآخرين على الإدراك والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيف للقيام بذلك، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية؛ لتحقيق الأهداف المشتركة" (Yukl, 2010: 104).

كما أكد Burns (1978) على ان القيادة: "حث القادة مرؤوسيهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تمثل القيم والدوافع ، الرغبات والاحتياجات، والطموح والتوقعات ، كلاً من القادة والمرؤوسين". ويميز (Burns) بين اثنين من أساليب القيادة ، والتي تصف العلاقات المختلفة بين القائد والمرؤوسين. وأقر العديد من العلماء الآخرين بهذا التمييز اليوم وتم اتباعه. (Makaske, 2015: 3)، ويرى (Abdul Hamid et al., 2016: 38) أن السلوك القيادي: هو العمل الذي يظهر مرئياً أو غير مرئي في التخطيط والتنفيذ والتوجيه والإشراف على الموارد المتاحة وبشكل فردي أو العمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

يرى الباحث أن السلوك القيادي هو "مجموعة من الأساليب والممارسات السلوكية للطريقة التي ينظم بها القائد أو المدير إجراءاته في التعامل مع الموظفين والإدارة في المنظمة".

ثانياً - السلوك الأخلاقي:-

1. الأخلاق لغةً وإصطلاحاً:-

بين (السكارنة، 2013: 18) نقلاً عن ابن منظور (2011) إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية، والمروءة والدين، والخلق بالضم وضممتين السجية والطبع والمروءة والدين ويقول ابن منظور: الخلق والخلق السجية. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية. ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله وحقيقته أي الخلق، إنه لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة وفي هذا المعنى يقول الراغب الأصفهاني الخلق في الأصل شيء واحد.

أوضح (الجريسي، 2012: 12) أن الأخلاقيات تعني:

أ. دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.

ب. مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم.

ج. مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة.

د. إستقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها.

فالأخلاق تعني ضمناً "قوة راسخة في الإرادة، تنزع إلى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر" (الجريسي، 2012: 13).

أما معنى الأخلاق اصطلاحاً فهو قوة راسخة في الإرادة تنزع الى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر. والأخلاق تتطوي على تغلب ميل من الميول على الفرد وبشكل مستمر فالشخص الكريم هو الذي يتغلب عليه الميل للعطاء ، ويتواجد عنده هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعية إليه إلا في أحوال نادرة (جواد، 1992: 279).

ومعنى الأخلاق في علم الاجتماع: القاعدة أو القواعد من السلوك، يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة. كما يرى آخرون منهم أن الخلق هو قوة راسخة في إرادة تنزع الى اختيار ما هو خير وصلاح إن كان الخلق خيراً أو إختيار ما هو شر إن كان الخلق ذمياً. ويراه آخرون على شكل من أشكال الوعي الاجتماعي، وهو مؤسسة اجتماعية تقوم بضبط سلوك الناس. (ياغي، 2012: 9).

أما معناها في إصطلاح الفلاسفة وعلماء النفس بأنها: تغلب ميل من الميول على غيره وبأستمرار، فالخلق عندهم صفة نفسية أو داخلية أي: حالة للنفس داعية إلى أفعالها من غير فكر ولا روية. ويتضح

من ذلك أن علماء النفس لا يتفقون مع علماء الاجتماع، فهم يجعلون من الفرد أصلاً تدور حوله الإنسانية، وأن الجماعة مجرد أفراد، وأن إهمال الأصل هو إهمال للجماعة، وأن فساد الفرد أو ضياعه هو فساد أو ضياع الكل (ياغي، 2012: 10).

إن كلمة الأخلاق "Ethical" تعني (التوافق مع المعايير أو القيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهنة) وهذه اللفظة نفسها تستخدم كصفة بينما "Ethicality.Ethicalness" تستخدم كأسماء. وجاء في قاموس أكسفورد أن لفظة "Ethics" تعني المبادئ الأدبية وقواعد السلوك، وهذا ما ذهبت إليه اللغة وبعض القواميس المعتمدة في وصف الأخلاق. وكلمة "Ethics" تحمل معنيين أولهما علم الأخلاق أو الآداب - ((Science of morals)) وثانيهما مضمون وعمق الأخلاق أو الآداب (Moral Soundness)). من هذا المنطلق فإنهم يستخدمون "Moralities" في دراسة ال "Ethics" الأ أن اللفظتين تتداخلان في الاستعمال، فهم عندما يقولون: " تصرف أدبي" فإنهم يقصدون أنه تصرف أخلاقي ومع ذلك فإن هناك فروقاً بينهما ليست فلسفية وحسب، بل إن الأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب؛ لإعطاء قيمة للخبر، فردية واجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري. أما "Moralistic" فهي التي تعبر عن القيم التي يعدها أفراد وجماعة مهمة وتتعاكس في القوانين والإجراءات والتعليمات والسياسات. ومن هذا يفهم أن التصرف الأدبي للفرد يجب أن يكون منسجماً مع آداب الجماعة. (الساعدي، 2001: 8)، وأشار بأن الأخلاق: "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ". (Daft, 2010: 389)، كما أن الأخلاق هي القيم والمبادئ التي تساعد الأفراد على التمييز بين الصواب والخطأ. والأخلاق تشير إلى دراسة القيم الأخلاقية والمبادئ والقواعد، بما في ذلك تحديد معايير السلوك والالتزامات للأفراد والمؤسسات. (Hellriegel & Slocum, 2011: 34)، ويرى (Johns & Saks) أن الأخلاق هي: التفكير المنظم عن أثر الأخلاق على نتائج اتخاذ القرارات (Johns & Saks, 2014: 437).

أضاف (راضي وحسن، 2011: 106) بأن الأخلاق: دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل الشيء وأشير أنها: "علم الأفعال الأخلاقية".

2. مفهوم السلوك الاخلاقي:-

إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام. ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو "السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وان السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام" (راضي وحسن، 2011: 108).

فالسلك الأءلاقي؁ هو "كل ما يتصل بممارسة الإنسان من صواب وءطأ؁ ءير وشر؁ طبقاً للسنة الأءلاقفة السائءة؁ كما فوصف السلوك الأءلاقي بالأءاب العامة. وفراد بها بعض القواعد الةف ءقضي الأءلاق القءفمة بأءءهاءها؁ ولا فبوز الءروج ءلفها". والسلك الأءلاقي "لا فبوجد لءى الإنسان وراثفأ؁ وكأف عملفة سلوكفة فءطور السلوك الأءلاقي المرعوب ففه فف المءءمع وبلن الجماعة الةف فعفش الفرء فف ضلالها؁ فمكن الءمففر بلن مسءوفاء الءطور الأءلاقي فف سلوك الأفراء من ءلال مسءوفى العرفزة؁ ومسءوفى العاءة؁ ومسءوفى الضمفر". (الءبسفة؁ 2012: 34)؛ لذا فالسلوك الأءلاقي: "هو ماما ءءوافقأ مع المباءئ الأءلاقفة الءسنة الةف فقرها المءءمع والقم والمعافر والعاءاء وما فبب ءلفه أو ءركه وءءولفها إلى أفعال مقبولة من الناءفة الاءءماعفة" (ءواهر؁ 2015: 13).

وفرى الباءء أن أءلاق العمل فه انعكاس لءءبفق المباءئ الأءلاقفة ءلى سلوك الأفراء فف المنءماء؁ وبلءالف فأن القفم فه الةف ءصوغ أءلاق العمل لكل فرء ومن ءم فءولء من ءلك الأءلاقيات نمء سلوكف إءارف فف المنءمة الةف فعمل بها الفرء قء فكون أءلاقفأ أو ءفر أءلاقي؁ فالءركفز من ءلال هذا المنءور فكون من ءلال القفم الةف فءلى بها الفرء وكففة صفاءتها.

ءالءأ- السلوك القفاءف الأءلاقي (القفاءة الأءلاقفة) :-

بلن (Chehraghi et al., 2015: 1855) أن القفاءة الأءلاقفة فه النهء الءف ءءل ءءفءأ فف أءب القفاءة فف العقء الأءفر من القرن العءشرفن. والقفاءة الأءلاقفة: فه شكل من أشكال القفاءة الةف ءءاء إلى ءطوفر المعافر الأءلاقفة لإءارة سلوك الموظف وءءففز هذه المعافر الأءلاقفة فف السلوك ءلى نءو فعال. فمكن وصف القفاءة الأءلاقفة ءلى أنها: مءاولة لءءسفع نءاق العءالة؛ لاءهار الإءءرام للءصائص الفرءفة للآءرفن؁ ومزفء من ءصائص الأمانة والصدق والاءلاص؁ وصنع القرار الءفمقراطف وءعم المءاركة والرحمة؁ والءعاطف واللطف. وهف افضأ: القفاءة بطرفقة ءءءرم ءقوق وكرامة الآءرفن. وءعرف القفاءة الأءلاقفة باءءبارها السلوك المعارفف المناسب من ءلال الأنءطة الفرءفة والءءاصل بلن الأشءاص؁ وءءرفز هذه السلوكفاء للآءباع من ءلال الاءصال ذف الاءاهفن؁ واءاء القراءاء.

وفرى (Trevino et al., 2003: 6) أن القفاءة الأءلاقفة: فه الءأفر فف المرؤوسفن وهف السلوك المرءبء بالأءلاق بءلال آلفاء مءل ءور نمءءة السلوك الأءلاقي والءءاصل والمباءئ والقم الأءلاقفة واءءءام ءقنفاء أو آلفاء ءءرفز ممكنة.

كما ءمءل القفاءة الأءلاقفة عءء (الكبفر؁ 2016: 125) "الءأفر ءلى الآءرفن؛ لءءقق أهداف المنءمة والإسهام فف ءنمفة المءءمع وإزءهاره؁ من ءلال ءوفر سماء ومهاراء وأنماء قفاءفة وقءراء موقفة؁ ونءاهه فف اءاءء الءوازن فف ءءقق مصالء مءءلف الأطراف؁ ومراعة ءقفقة للأبعاء الأءلاقفة والقانونفة".

ويرى (عابدين وآخرون، 2012: 337) أن القيادة الاخلاقية إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين.

وتفهم القيادة الاخلاقية كما يراها (Bello, 2012: 229) من ناحيتين: "الناحية العملية حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. اما من الناحية النظرية فهناك ثلاث طرق أساسية لشرح كيف يصبح الأفراد قادة وهي كالآتي:

أ- نظرية السمات القيادية.

ب- نظرية الحدث الكبير المهم (الأحداث الكبرى).

ج- نظرية القيادة العملية.

أما نظرية السمات القيادية "هي الحالة التي يكون فيها بعض السمات الشخصية في الأفراد بشكل طبيعي تنعكس على الأدوار القيادية". وتشير نظرية الحدث الكبير "إن الحدث قد يسبب للشخص أن يرتفع إلى مستوى الحدث الذي يبرز الصفات القيادية الاستثنائية في شخص عادي". أما النظرية العملية فهو "تعلم مهارات القيادة من وضع أو حالة أو موقف معين".

وعرف (Brown et al., 2006: 596) القيادة الأخلاقية بأنها: "السلوك المناسب الذي يظهره القائد (المدير) من خلال نشاطاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز، واتخاذ القرار".

كما أشار (Ciulla, 2003: 307) بأنها: "حدث معياري أو ظاهرة معيارية تركز على القيم والمورد البشري من خلال القائد الذي يمارس التأثير في المرؤوسين". وأيضاً "تشمل القيم والتي هي الأمانة، والنزاهة، والشرف، والاحترام، والكرامة، والعدالة، والثقة". كما أنها، "قدرة القائد على التأثير بالأفراد الذين يقودهم وحثهم على الطاعة والولاء والتعاون". ويرى كلاً من (Kalshoven & Den Hartog, 2009: 103) بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية وتعزيز هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل في اتجاهين، وتعزيز وصنع القرار".

أكد (Daft, 2010: 395) إن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها المرؤوسين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من المرؤوسين.

من منظور التعلم الإجماعي أوضح (Kalshoven & Den Hartog, 2009: 104) بأنه ينظر للمسؤولين الأخلاقيين كقدوة من السلوكيات المناسبة معيارياً، فضلاً عن ذلك يستخدم القادة الأخلاقيون الثواب والعقاب؛ لتحفيز السلوك الأخلاقي. وركز الباحثون على نظرية التبادل الإجتماعي من ناحية (قاعدة المعاملة بالمِثل) مع استمرار إن الأتباع على استعداد للرد بالمِثل عندما يعاملون بعدالة وانصاف واهتمام. وتماشياً مع وجهة نظر التبادل الاجتماعي فإن القائد الأخلاقي يقوده نظام من المعتقدات المقبولة والأحكام المناسبة بدلاً من المصلحة الذاتية، والتي تعود بالفائدة على مرؤوسيه والمنظمات والمجتمع.

يرى براون وآخرون (2005) المشار إليه في (Mayer et al., 2010: 8) أن لمفهوم القيادة الأخلاقية بعدين رئيسيين هما: (1) العناصر الشخصية الأخلاقية (والتي تتمثل في، النزاهة والكياسة والعدالة والأمانة)، و(2) العناصر الإدارية الأخلاقية (والتي تتمثل في ، التواصل، مكافأة ومعاقبة ودور نمذجة السلوك الأخلاقي).

أكد (Palmer, 2013: 13) بأن القيادة الأخلاقية هي

التأثير في المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال استخدام القائد التحفيز لمرؤوسيه لتنظيم سلوكهم، ويتم ذلك بطريقتين: الأولى ترسيخ القيم وجعلها بارزة، والأفراد لديهم حافز للعمل وفقاً لهذه القيم، والثانية المفهوم الذاتي وتشمل الأهداف الحالية أو التمكين النفسي؛ لجعلها حافزاً يحكم تصرفاتهم.

ويرى الباحث إن السلوك القيادي الأخلاقي يعني أن يكون القائد قدوةً وإنموذجاً لجميع العاملين في المنظمة، وأن يتعامل معهم بخلقٍ حسن، وأن تكون المصلحة العامة في المنظمة فوق كل اعتبار، وأن تراعى العدالة والنزاهة والصدق والثقة في التعاملات؛ لأن ذلك يؤثر في الأتباع والمرؤوسين، وأن يبني القائد ثقافة تنظيمية أخلاقية.

المبحث الثاني- المدخل الفلسفي للقيادة الأخلاقية

مقدمة:-

تستهدف الفلسفة الأخلاقية الإنسان وترسم المثل العليا لسلوكه وتوضح مفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، حيث تركز الفلسفة الأخلاقية على جميع نشاطات الإنسان الدينية منها والاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ لتصبح الفلسفة الأخلاقية محدداً لسلوك الفرد أثناء مزاولته لنشاطاته المختلفة (الطراونة، 2012: 9).

إن الاتجاهات الفلسفية كما يربها الباحث سلطت الضوء على السلوكيات الأخلاقية للفرد، حيث أعطت فكرة واضحة عن طبيعة السلوك الإنساني الاجتماعي للفرد، وأن هذا الفرد في موقع المسؤولية يتعامل مع الجماعة والفرد على حدٍ سواء، وهو المسؤول عن سلوكيات الجماعة والفرد من خلال التأثير في المرؤوسين، وتطبيق اللوائح والانظمة المنظمة لسلوكياتهم والعدل بينهم وتهذيب أخلاقهم.

أولاً - التفكير الأخلاقي:

يمثل التفكير الإخلاقي Ethical Thinking جانباً من أهم جوانب النمو الإنساني المؤثرة على طبيعة السلوك الإنساني الاجتماعي للفرد ، حيث يرتبط التفكير الأخلاقي بطبيعة التفسيرات العقلية لما هو مقبول أو مرفوض اجتماعياً، ونتيجة لهذا فقد نال موضوع التفكير الأخلاقي إهتمام الباحثين في العالم الغربي. (الغامدي، 2001: 221)، ويعد الإهتمام بالتفكير الأخلاقي ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً للوصول إلى قرارات أخلاقية سليمة ، حيث يساعد على معرفة الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، ويعطي القدرة على تبرير التصرفات بناءً على أسس أخلاقية سليمة في ضوء معايير وقيم المجتمع. ويرى كولبرج (Kohlberg, 1987) أن النمو المعرفي يعد شرطاً ضرورياً للتفكير الأخلاقي؛ لأنه يؤدي إلى فهم الفرد لمبدأ العدالة وبالتالي فإنه يؤثر في قراراته الاخلاقية (السيد وأبو الوفا، 2015: 3).

1. ماهية التفكير الإخلاقي:

تعددت التعريفات التي تناولت التفكير الأخلاقي إذ عرفه (الغامدي، 2001: 223) بأنه طبيعة القرارات الأخلاقية وما يرتبط بها من تبريرات عقلية لما هو مقبول أو مرفوض. وأنه "تمط التفكير المستخدم في حل الموقف الأخلاقي أو المشكلة الأخلاقية". كما أوضح (مشرف، 2009: 9- 16) على أنه "إدراك الصواب والخطأ والعدل ويتم التعبير عنه إما برأي أو بقرار، ويختلف الحكم الخلفي عن السلوك الخلفي، فالحكم الخلفي يتضمن القواعد التي نعرفها عن الصواب والخطأ والطريقة التي نحكم بها بناء على هذه القواعد وعلى صحة القرارات أو التصرفات، ولكن هذا لا يعني أن الفرد يتصرف دائماً وفقاً لهذه القواعد".

وأشار (مقدادي، 2015: 270) إلى تعريف كولبرج وجفلنر (Gfeller & Kohlberg) لمفهوم التفكير الأخلاقي على أنه "حركة متقدمة نحو تأسيس الحكم والاختيار والتفكير حول مفاهيم العدالة"، أما جفلنر فعرّفه "على أنه سلسلة من المراحل المتعاقبة التي تظهر في كل منها خصائص مختلفة للفرد، وكل مرحلة أخلاقية تعرّف بواسطة معيار نوعي يستخدم في تقييم مجموعة من العضلات".

2. النظريات المفسرة لنمو التفكير الأخلاقي:

أ. نظرية Kohlberg:

يشير كولبرج إلى أن التفكير الأخلاقي له نظرية سداسية المراحل، وهي في الأساس نظرية معرفية تفسر النمو الأخلاقي، وتفترض تلك النظرية أن عمليات التفكير الأخلاقي تتطور لدى الأفراد طبقاً لنتائج معين. وتتضمن ثلاثة مستويات هي: (ما قبل التقليدي - التقليدي - ما بعد التقليدي)، (Miller & Bersoff, 1992: 541)، (Robbins & Coulter, 2016: 191) .

- **المستوى الأول ما قبل التقليدي:** يتضمن الاهتمام الذاتي ويشمل مرحلتين:
 - **المرحلة الأولى:** يتعلق بالتفكير والسلوك الذي يتجنب العقاب.
 - **المرحلة الثانية:** تتضمن الحصول على مكافآت وفترة هذا المستوى تكون أثناء الطفولة (Rest et al., 2000: 382-384) .
- **المستوى الثاني التقليدي:** يتضمن مرحلتين:
 - **المرحلة الثالثة:** تتعلق بالقواعد الاجتماعية للحصول على الموافقة.
 - **المرحلة الرابعة:** تتعلق بتشكيل التفكير والسلوك والتي تتماشى مع القواعد والمعايير الأخلاقية، والمستوى التقليدي يكون نشط أثناء الطفولة المتأخرة وبداية المراهقة.
- **المستوى الثالث ما بعد التقليدي:** يتضمن مرحلتين:
 - **المرحلة الخامسة:** تتضمن التفكير والسلوك الذي يدعم حكم الأغلبية والحقوق الأساسية للجميع (Robbins et al., 2012: 181) .
 - **المرحلة السادسة:** تقوم على المبادئ المجردة التي يعتمد عليها الفرد في اتخاذ القرارات. وهذه المرحلة تكون نشطة من مرحلة المراهقة وحتى الرشد. (Rest et al., 1999: 644-647) .

ب. نظرية James Rest:

قسم (James Rest) التفكير الأخلاقي إلى ست مراحل نمائية يمر بها الفرد - كما عند كولبرج - وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: المحافظة على الذات ويكون فيها الطفل مسيراً بأوامر الكبار، وعليه الطاعة والالتزام بها وليس له أي خيار، وتكون مصالحه الذاتية من وجهة نظره في حيز من الظل.

المرحلة الثانية: المحافظة على الذات تبادلياً حيث يوجد فردان يريدان التعاون في إطار من التفاعل وتبادل المصالح في علاقة أشبه ما تكون بالصفقة.

المرحلة الثالثة: المحافظة على العلاقات الشخصية وهي تطوير للمرحلة السابقة، ولكن مع ادراك ووعي من جانب طرفي العلاقة لمطالب وواجبات كل طرف، لكن هذه العلاقات محدودة في إطار المعارف والإصدقاء.

المرحلة الرابعة: المحافظة على كيان المجتمع وفيها يمكن تعرف التوقعات، والتوقعات المقابلة، ويتحقق العدل من خلال التوازن بين الأدوار المختلفة في إطار قانوني.

المرحلة الخامسة: المحافظة على الأفراد باعتبارهم بشراً، حيث يرتفع الأفراد وفق منظور هذه المرحلة إلى مستوى الأفراد العاقليين، ويتم التعاون على أساس ما يمكن أن يتوقعه هؤلاء الأفراد.

المرحلة السادسة: المحافظة على الانسان في كل زمان واي مكان، اي إن اخلاق هذه المرحلة تتسع لتظلل جميع البشر على اختلاف اصولهم العرقية أو معتقداتهم الدينية (Reat et al., 1999: 297-299).

ثانياً- النظريات الأخلاقية:

إن موضوع أخلاقيات العمل يُعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم انما يحملون آراء متباينة، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقاً من ذلك فقد وضع العلماء المختصين في هذا المجال أربع نظريات لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي: النظرية المنفعية، ونظرية الحقوق الأخلاقية، ونظرية العدالة، ونظرية الأنانية. وفيما يأتي توضيح هذه النظريات: (العنزي ونعمة، 2009: 17)، (Hitt et al., 2012: 31)، (Daft, 2016: 157)، (Gomez-Mejia & Balkin, 2012: 75).

1. النظرية المنفعية:

تتجه "النظرية المنفعية" الى ان القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكثر عدد من الأشخاص. ولأجل تطبيق هذه النظرية فانه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبهم. (Daft, 2016: 157)، لذلك فالنظرية المنفعية تطالب بإختبار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فان الفعل يكون صحيحاً من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر، فالمنفعة تفترض بأن الفرد بإمكانه معرفة وتقييم جميع تكاليف ومنافع أفعاله، إن تقييم جميع المنافع الصافية المستقبلية يتضمن أي تأثيرات غير مباشرة هامة. والفعل يكون صحيحاً إذا حقق أقصى منفعة لأي شخص يتأثر به بما في ذلك الشخص القائم بالفعل، لذلك أن المنفعة تدفع الفرد للنظر في تأثيرات افعاله على الآخرين والأفراد يقيمون المعضلة الأخلاقية بدلالة الأضرار والمنافع المحتملة للفعل المتاح والاهتمام بمن سيتأثر بالفعل والفعل الأخلاقي هو الفعل ذو النتائج الأفضل للعدد الأكبر من الأفراد (العنزي ونعمة، 2009: 17).

2. نظرية الحقوق:

يعتقد أصحاب هذه النظرية بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتسان، مثل حرية التعبير عن الرأي، والخصوصية، وحرية الضمير، وحرية القيام بالعمل. والحقوق ربما يفرضها النظام القانوني (حق قانوني) أو المعايير الأخلاقية (الحق الأخلاقي)، فالحقوق تسمح للفرد بفعل شيء ما صحيح أخلاقياً أو يخول الفرد لإمتلاك شيء ما صحيح أخلاقياً أو قانونياً بالنسبة لذلك الشخص. والهدف من الحقوق هو السماح للشخص بالسعي وراء أفعال معينة دون تدخل الآخرين . والحقوق الأخلاقية هي عامة، فهي تنطبق على جميع الأفراد أينما كانوا وفي ظل أي نظام قانوني. (Gomez-Mejia & Balkin, 76-77 : 2012)، وبذلك فان الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق . تتضمن هذه النظرية جانبان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، أما الجانب الإيجابي فإنها تحمي حرية وخصوصية الأفراد، إلا أن جانبها السلبي من الممكن أن تكون عائقاً للإنتاجية والكفاءة العالية من خلال توليد مناخ العمل الذي يهتم بالحماية القانونية لحقوق العاملين أكثر من اهتمامه بأدائهم (Robbins & Coulter, 2012: 132).

3. نظرية العدالة:

تستند هذه النظرية على أساس معاملة كل الأشخاص بعدالة وباطراد عند اتخاذ القرارات، وتشمل العدالة نوعين، عدالة توزيعية وعدالة إجرائية فالعدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافآت، والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ إنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافآت التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد

مكافئات أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين. أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات. (Gomez–Mejia & Balkin, 2012: 77)، وبموجبها إن أعضاء المنظمة يبنون قراراتهم على ما هو عادل ومنصف وغير متحيز، عليه سوف لن يعامل الأفراد بطريقة مختلفة تستند لخصائص إعتباطية فطرية، فضلاً عن أن سياسات المنظمة يجب أن تدار بشكل عادل بحيث أن كل شخص يفهم ويطبق هذه السياسات، على سبيل المثال تنظيم الترقيات أو حالات التحرش الجنسي، يجب أن تدار بإنصاف بغض النظر عن الجنس أو العمر أو التوجه الجنسي وما شابه ذلك (Kinicki & Williams, 2018: 88).

4. نظرية الأنانية:

يعتقد الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين. وهذه النظرية مشتقة من المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها أولاً العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم. (Gomez–Mejia & Balkin, 2012: 75)، والتقييم في هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة وتجنب السلبية المؤلمة، ومع أن الأنانية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية إلا أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، وأنانيون آخرون يهتمون بمصالح الآخرين؛ لأنهم يرغبون بأن يفعل الأفراد الآخرين نفس الشيء ازانهم (Champoux, 2017: 62).

ولذلك فإن الكذب والسلوكيات اللاأخلاقية الأخرى يطالها العقاب لأن المصلحة الشخصية للأفراد تجبرهم على التعامل مع أشخاص ومنظمات أخلاقية بدلاً من منظمات أو أشخاص كاذبين أو مخادعين (Gomez–Mejia & Balkin, 2012: 76).

ويرى الباحث إن كل نظرية من هذه النظريات الأربعة تقدم مجموعة مختلفة من السلوكيات الفردية لكنها مرتبطة نوعاً ما من المبادئ والمعايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في القرارات والسلوكيات التنظيمية والفردية، ففي بعض الأحيان جميع النظريات الأربعة تقوي وتدعم قرارات وسلوكيات معينة وفي أوقات أخرى فإن هناك قرارات وسلوكيات معينة تكون أخلاقية من وجهة نظر نظرية واحدة فقط.

ثالثاً - نماذج للقيادة الأخلاقية:

للقيادة الإخلاقية نماذج كثيرة أوردها الكتاب والباحثين كان من أبرزها (نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية، ونموذج غراس للقيادة الأخلاقية)، وتُعد من النماذج المرجعية التي تناولت هذا الموضوع.

1. نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية:

إقترح بيكيت (pickett, 2005). نموذج للقيادة الأخلاقية مكون من خمس خطوات يستند على البحث الأكاديمي له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقاً أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية. ويمثل الشكل الآتي (2) مكونات النموذج:



شكل (2) "مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية"

Pickett. M,(2005). Understanding ethical leadership, An Official Online Journal of American Society of Business and Behavioral Sciences,Vol.1, No.(1).

www.asbbs.org/files/2005/HTML/Pickett.htm .

ومن الشكل السابق نلاحظ المكونات الخمسة لنموذج بيكيت المقترح وكما يأتي:

■ البيئة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي:

تم إجراء تحليل عامل إستطلاعي من خلال الإتساقات الأخلاقية المختلفة في المنظمات ووجد أن المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية اقترنت بعناصر مختلفة من النسق الأخلاقي.

■ البيئة الأخلاقية:

تشمل البيئة الأخلاقية القيادة الأخلاقية، وتشكيل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي وتميّز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

■ المناخ الأخلاقي: فيما يأتي أنواع المناخ الأخلاقي التسعة:

- أ- Egoist-individual الانانية - الفردية: المصلحة الشخصية هي المعيار المتوقع.
- ب- Egoist-local الأنانية - المحلية: مصلحة الشركة تدل على القرارات التي يتخذها.
- ت- Egoist-cosmopolitan الأنانية - غيرالمحلية: الكفاءة هي المعيار المتوقع.
- ث- Benevolent-individual الخيرية - الفردية: رفاهية الأفراد داخل المنظمة توجّه القرارات.
- ج- Benevolent-local الخيرية - المحلية: رفاهية المجموعات داخل المنظمة توجّه القرارات.
- ح- Benevolent-cosmopolitan الخيرية - غير المحلية: رفاهية الأفراد والمجموعات خارج المنظمة تدل على القرارات التي يتخذها.
- خ- Principled-individual ذو مبادئ - الفردية: الأخلاق الشخصية توجّه القرارات.
- د- Principled-local ذو مبادئ - المحلية: اللوائح والتعليمات التنظيمية هي المعيار.
- ذ- Principled-cosmopolitan ذو مبادئ - غير المحلية: القوانين الخارجية ونظم السلوك يوجهان القرارات الأخلاقية.

■ المناخ القيمي:

يُعرف المناخ القيمي على أنه تصوّرات الموظف السائدة عن الإشارات التنظيمية حول معايير تأسيس النوايا، وضع النتائج في الاعتبار، ملاحظة العقود، تحديد التوزيع وتطبيق الإجراءات. كما يتضمن إطارها خمسة أبعاد، : (تأكيد هدف، تأكيد وسيلة، عاطفي إجتماعي، تدعيم الهدف، توجيه الثواب).

■ العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي:

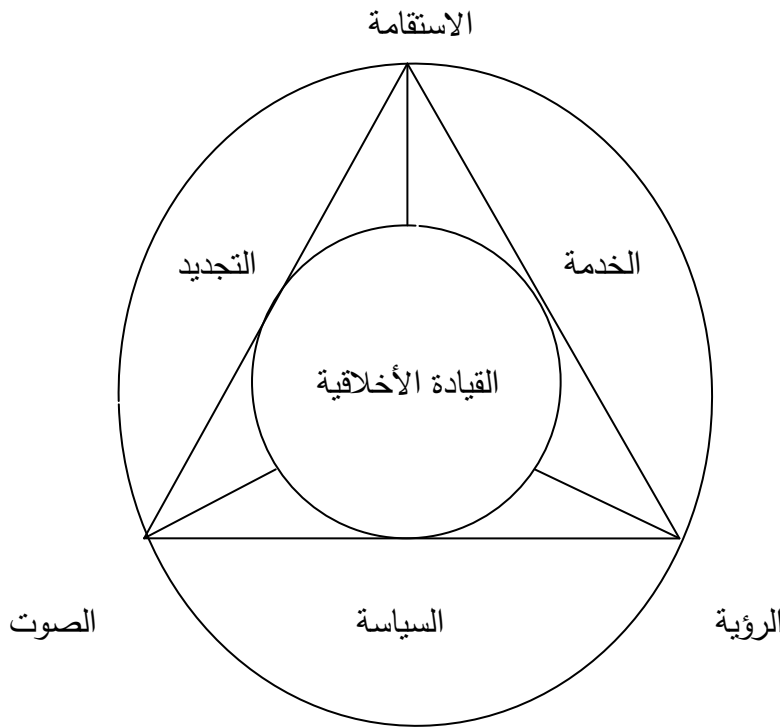
تتبع منها (4) عمليات فردية للسلوك الأخلاقي وهي:

- أ- يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر على رفاهية الآخرين.
- ب- يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي. ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين.
- ت- يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد. وتقرير ما إذا كان يحاول الفرد أم لا تحقيق المثل الأخلاقية.
- ث- ينفذ ويطبق ما ينوي الفرد أن يعمل.

وتخلق القيادة الأخلاقية مزيج متآلف من القيادة الإدارية وبعد النظر والتي تعمل على تقوية الوجود التنظيمي، والنمو، والحيوية طويلة المدى للمنظمة (Pickett, 2005).

2. نموذج غراس للقيادة الأخلاقية:

قدم بيل غراس (Grace. B, 2007) نموذجاً آخر للقيادة الأخلاقية، حيث أكد من خلال هذا النموذج بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في مساعدة الفرد على معرفة قيمه الرئيسية التي تمنحه الشجاعة في حياته ، ليطبق رؤيته في حياته أياً كان موقعه لخدمة الصالح العام. لقد اعتمد "غراس" في نموده للقيادة الأخلاقية على خبرته في القيادة، وإتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق. ويتضح من خلال نموذج غراس للقيادة الأخلاقية في الشكل (3) أنه يضع في المركز للقيادة الأخلاقية أناساً يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون على الآخرين، ويجعلون ذلك التزاماً في رحلة داخلية للصالح العام، تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه المرحلة. وهؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم، كما يعملون على إظهار رؤيتهم، لتطوير من حولهم، من خلال مراعاة حاجات وأهداف، وإمكانات أعضاء المجتمع.



شكل (3) "نموذج غراس للقيادة الأخلاقية"

Grace. B, (2007). Center for Ethical Leadership.

www.ethicalleadership.org/concepts-and-philosophies.html .

ويتكون النموذج من:

- **الرؤية:** هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون، خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين.
- **الصوت:** هو الدعوة بالصوت، لا يصلح رؤيتنا للآخرين، بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم، ويحركهم للتنفيذ.
- **الاستقامة:** تعني الفهم لما نقوم به، ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم، وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد. وبهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة، وبشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام.
- **الخدمة:** فتعني تقديم الخدمة للآخرين، عندما تكون قيمنا معروفة ومجربة.
- **السياسة:** "polis" كلمة يونانية للمدنية، وتعني (أهداف المجتمع وغاياته)، أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة، وجذر الكلمة الإنجليزية "سياسة" وتعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام.
- **التجديد:** تعني تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة. مع الأخذ بعين الاعتبار العمل في سياق تحقيق رؤيتنا (Grace. B, 2007).

وهكذا، ينظر الباحث إلى هذه النماذج أنها تعمل كأداة تقدمية بعض الشيء إذا كانت المنظمة تتمنى أن تُبقي على القيادة الأخلاقية، فهم يجب أن يحافظوا على مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية المشتركة ولعمل ذلك، يجب عليهم أن يكونوا قادرين على ملائمة مكونات هذه النماذج للعمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي.

المبحث الثالث - أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي

مقدمة:-

استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي، التي أشار إليها براون (2005) من خلال تعريف القيادة الأخلاقية باعتبارها المعيارية لتطوير السلوك الملائم من خلال العناصر الشخصية الأخلاقية (النزاهة، الكياسة، العدالة)، والعناصر الإدارية الأخلاقية (الاتصال والتواصل، وأخذ القرار)، ومؤكداً على المعايير الأخلاقية، ودور نمذجة السلوك الأخلاقي (Brown et al., 2005: 120). لذلك سنتناول أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي من خلال المراجعة التحليلية لأدبيات بعض الباحثين.

أولاً: أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي من وجهة نظر الباحثين:

أوردت أدبيات القيادة الأخلاقية العديد من أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي التي توفر أدوات فكرية مهمة لوصف أو تحديد سلوك القيادة الأخلاقية، وبعد المراجعة التتبعية أمكن حصر عدد من الأبعاد وكما في الجدول (6).

جدول (6) "أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي من وجهة نظر بعض الباحثين"

ت	المصدر ، السنة	وضوح الدور	تبادل الادوار	تقاسم السلطة	العدالة	النزاهة	الكياسة	الإتصال والتواصل	إتخاذ القرار
1	Trevino et al., 2000				*	*	*	*	*
2	Trevino et al., 2003				*	*	*	*	*
3	Brown & Trevino, 2004				*	*	*	*	*
4	Brown et al., 2005				*	*	*	*	*
5	Brown & Trevino, 2006				*	*	*	*	*
6	Kalshoven & Hartog, 2009	*		*	*				
7	Walumbwa et al., 2010		*		*				
8	Watson, 2010				*	*			
9	Meyer et al., 2010				*	*	*	*	*
10	Walumbwa et al., 2011		*		*	*			

*	*	*	*	*				Bello, 2012	11
	*		*	*	*	*		Yukl et al., 2013	12
*	*	*	*	*				Miao et al., 2013	13
*	*	*	*	*				Hazrati et al., 2013	14
	*				*		*	Khodarahmi & Aghahoseini, 2014	15
	*		*	*				Engelbrecht et al., 2014	16
			*	*				Hassan, 2015	17
			*				*	Porter et al., 2015	18
			*	*			*	Khalid & Bano, 2015	19
			*			*		Kelidbari et al., 2016	20
9	12	9	17	17	3	4	4	المجموع	
%45	%60	%45	%85	%85	%15	%20	%20	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية، 2017.

نلاحظ مما تضمنه الجدول السابق وتناولته أدبيات القيادة الأخلاقية ما يأتي:

- إن القائد الأخلاقي يمتلك في سلوكياته كل أو بعض أبعاد القيادة الأخلاقية الواردة في الجدول السابق.
- إن هناك خمسة أبعاد حازت على أعلى نسب إتفاق وهي: العدالة، النزاهة، الكياسة، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار.

ويستنتج الباحث بعد المراجعة التتبعية السابقة، أن المتغير الشخصي للقيادة الأخلاقية والمتغير الإداري للقيادة الأخلاقية هما المتغيران الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، والتي تعتبر بمثابة محركات رئيسة لنموذج البحث فيها، وضمن الرؤية الشاملة لعناصره كافة. وفيما يلي توضيح هذه المتغيرات:-

1. العناصر الشخصية للقيادة الأخلاقية:

من أجل الإحاطة اللازمة بالعناصر الشخصية للقيادة الأخلاقية سنتناول أبعاد (النزاهة، والكياسة، والعدالة)، لكونها تمثل شخصية القائد وميوله نحو الجماعة وتعزيز مصالح الفريق أو المنظمة، بدلاً من المصالح الفردية، والنظر في حقوق وإحتياجات الآخرين. وفيما يأتي شرح هذه الأبعاد:-

أ. النزاهة:

استخدم مصطلح النزاهة في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأخلاقيات العمل بصورة متواترة وهو يعني أشياء كثيرة بما في ذلك الكمال والأصالة والاتساق في المواقف الصعبة وتوافق الأقوال والأفعال والسلوك الاخلاقي. (Palanski & Yammarino, 2010: 203-204)، إذ تتطلب النزاهة السلوكية وجود انسجام وتطابق بين القيم المعلنة والإجراءات المتخذة وهي ترتبط بالأداء التنظيمي وثقة العاملين في القائد التي من شأنها أن تؤثر إيجابياً في مواقفهم مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإستعداد لتغيير السلوكيات اللاحقة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. (Prottas, 2008: 313)، أن مفهوم النزاهة مهم لسببين: الأول يتضمن المعنى العام للنزاهة في أدبيات الإدارة وهو غير معقد وواسع في حين يمثل الثاني معنى النزاهة السلوكية وهو التركيز الضيق بقدر ما ركزت عليه بعض البحوث في مجال الإدارة الصناعية وعلم النفس التنظيمي كصفة شخصية تؤدي الى درجات متفاوتة في السلوك الاخلاقي. وبالتالي تتمثل النزاهة السلوكية في الكمال والاتساق في ظل المحن والتناسق بين الكلمات والافعال. (Palanski & Yammarino, 2011: 767)، (Palanski & Yammarino, 2009: 406)، أيضاً تأثير النزاهة السلوكية على مواقف العاملين يستلزم تبني قيم أخلاقية مقبولة إجتماعياً وعدم انتهاك مبادئ العدالة التوزيعية والإجرائية وأن القادة الذين يمتلكون نزاهة سلوكية قليلة، فهم من غير المرجح أن يقوموا بتخصيص المكافآت والعقوبات ضمن ما هو منصوص عليه ضمن إطار العمل (Prottas, 2013: 52).

إن النزاهة السلوكية هي الدرجة المدركة للتطابق بين القيم التي عبّر عنها بكلمات وتلك التي أُعرب عنها خلال العمل، وبذلك تمثل المستوى المدرك من التطابق أو عدم التطابق بين القيم التي تم تبنيها والتي تطبق في المنظمة، وهي بذلك تمثل الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعنوية وأن الأخلاق لا تعبر عن المبادئ وإنما تركز على المدى الذي يكون فيه تطابق بين المبادئ والإجراءات وهي بالأساس ظاهرة مدركة ذاتياً وبالتالي فهي سريعة التأثير بالتحيز الإدراكي (Simons, 1999: 90).

وأضاف (Moorman et al., 2012: 2) أن النزاهة السلوكية ذات أهمية مركزية للقيادة الفاعلة وأن النزاهة هي السمة الغالبة التي تمس كل جانب من جوانب العمل، وعندما تمارس بشكل صحيح فإنها تعزز القيم الشخصية والتنظيمية، وتؤدي إلى زيادة مالية كبيرة في الأرباح. كما أوضح (Martin et al., 2013: 446-447) أن درجة التركيز على نزاهة القائد السلوكية كسمة أساسية من سمات القيادة الفاعلة تختلف بالنظر إلى الثقافات وهذا ما يدل على ان النزاهة هي جانب هام من جوانب القيادة عبر مختلف الثقافات.

وقد أكد (Moorman et al., 2013: 428) على أن التصورات حول النزاهة السلوكية للقائد ذات أهمية خاصة للمرؤوسين؛ لأنها تعد المصدر المفيد للمعلومات الذي يساعد في الحد من حالة اللاتأكد المتعلقة بالقائد، وأن الاعتقاد بنزاهة القائد السلوكية هو مقدمة لثقة عالية من قبل المرؤوسين بأنه (القائد) سيؤدي أقواله بصدق وعلى نحو ملائم وبشكل مستمر بما يتماشى مع الخطط والوعود الحالية ، وأن الافتقار إلى النزاهة يشير إلى العكس من ذلك وان القائد سينحرف بشكل كبير. ويمكن تعريف النزاهة السلوكية: بأنها الموائمة بين الالتزامات، وهي النمط المدرك بين أقوال القائد وأفعاله، من حيث تبني القيم والعمل بها. (Simons, 2002: 19)، (Moorman & Grover, 2009: 104-105)، (Moorman & Grover, 2007: 3)، (Simons et al)، وتعرف أيضاً بأنها "المعرفة والوعي، والفهم القوي للقيم النقية، بشكل دائم، جنباً إلى جنب مع الالتزام الكامل لتلك القيم في كل كلمة تقال والعمل لتحقيق الذات وتميز المنظمة". Mohamad (et al., 2014: 73)، وتعرف النزاهة السلوكية بأنها، "استقامة الخلق والتخلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح، وهي صفة لا غنى للقائد عنها؛ لأنه بغير الأخلاق لا ينجح في عمله ولا يحقق أهدافه". (طشطوش، 2008: 45)، وفي ضوء ماتقدم ينظر إلى النزاهة السلوكية للقائد بأنها مفهوم شامل لجميع أوجه السلوك الإيجابي بكل معانيه الأخلاقية كالأمانة، الصدق، الثقة، العدالة، الأخلاص، والأحترام وبذلك هو يتضمن مدى التوافق بين التطابق بين القيم التي يعتقد بها القائد وما يتبناه منها.

ب. الكياسة:

تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم، والمجاملة (الزهراني، 2008: 28).

ويعني الكيس العاقل، وهو خلاف الأحمق. والكياسة تعنى تمكن النفس (الفرد) من استنباط ما هو أنفع. ويقصد بالكياسة هنا: مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، فضلاً عن رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين.

ومن سلوكيات الكياسة: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر السلوك على الآخرين، وتجنب إيذاء أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم، والمبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل إتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر على أعمالهم، والإبقاء على علاقة جيدة مع زملاء العمل، والمساعدة في حل الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل. (الزهراني، 2008: 29)، و تشير الكياسة: سلوك الفرد

الموجه نحو تجنب المشكلات والصعوبات، وإيصال المعلومات وتسهيل إجراءات المنظمة وعملها، كما ويتضمن التعاون بين العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية. (أبازيد، 2010: 502)، ويتجلى سلوك الكياسة "بوضع حلول لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها أو تكرارها، وإدراك الفرد بأن ممارساته تؤثر على الآخرين، والابتعاد عن استغلالهم أو إثارة المشاكل معهم". (الترهوني وبحيح، 2016: 199)، (الهيتي، 2014: 11)، كما عرفها (ديبولا وهوي)، بأنها سلوك يساعد على منع حدوث المشكلات للآخرين، ويسهل الإستخدام الفاعل للوقت. (Dipaola & Hoy, 2005: 389)، ويركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل، مثل مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، والتشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل. (طحطوح، 2016: 39)، (Moore & Love, 2005: 90)، ويقترن سلوك الكياسة: باللياقة واللفظ أو المجاملة. (المصري، 2015: 25)، (الطبولي وآخرون، 2015: 72)، ويندرج تحت هذه الفئة كل الأعمال التي تساهم في منع حدوث المشاكل ومن ذلك:

- استشارة الآخرين قبل القيام بأية تصرفات قد تؤثر على أعمالهم.
 - تقديم النصح واحترام رغبات الزملاء الآخرين وعدم استغلال حقوقهم (هواري وشرع، 2009: 135).
- يرى الباحث الكياسة بأنها: محاولة القائد الأخلاقي منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب اثاره المشكلات معهم.

ج. العدل:

يعرف العدل لغوياً في الصحاح بأنه ضد الجور يقال (عَدَلَ) عليه في القضية من باب ضَرَبَ فهو (عادل). وبَسَطَ الحاكم عَدْلَهُ و(مَعْدَلْتَهُ) بكسر الدال وفتحها و (عُدُول) أيضاً وهو جمع عَدْل. وقد (عَدَلَ) الرجل من باب ظرف. (الرازي، 1989: 367)، ومعنى عدل في لسان العرب: ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور والظلم. وفي أسماء الله سبحانه: العَدْلُ، هو الذي لا يميل به الهوى فيظلم في الحكم. (مهنا، 1993: 145)، ويقصد بالعدل والإنصاف هو: الموظف في الاسلام يجب أن يتسم بالعدل والإنصاف في تصرفاته ومعاملاته مع الآخرين. (بوطرفة، 2012: 10)، والعدل والإنصاف: يقصد بذلك مدى الاهتمام بتحقيق العدالة في معاملة الموظفين، والزبائن، وتوفير أدوات التنظيم الملائمة لهم. (الحياصات وآخرون، 2015: 301)، وهكذا فإن عدالة الاجراءات هي بمثابة دوافع مرتبطة بالذات أو بالعلاقات الاجتماعية. (العطوي، 2011: 171)، ولقد أهتمت المدارس الإدارية جميعها بالعدل، وتناولت تطبيقاته، وعدته من أخلاقياتها الثابتة وقيمها الأصلية على تفاوت بينها في مراعاة جوانبه وأبعاده، لكونه رابطة مقدسة بين العاملين والمنظمة؛ ولأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين

مصالح طرفين هما العاملون والمنظمة؛ لذا فإن العدالة الإجرائية كما يرى (Moorman, 1991: 852)، (Cropanzano et al., 2007: 38)، هي المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية التي تنعكس لدى إحساس العاملين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها. وسنتناول العدالة الإجرائية بشئ من التفصيل كسلوك للقيادة الأخلاقية، ودون التقليل من أهمية الأبعاد الأخرى للعدالة كالعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية التبادلية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة الشخصية، وغيرها من أبعاد العدالة.

ج. العدالة الإجرائية:

تعرف العدالة الإجرائية بأنها: "ذلك التصور الذهني الإنساني للعدالة المتحققة والمتبعة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بأعضاء المنظمة، وبإستجاباتهم السلوكية إزاء التأثيرات المتولدة من إجراءات إتخاذ القرارات، ومن الإسلوب والطريقة التي جرى من خلالها التوصل إلى فحوى ونوعية القرار. (Folger & Greenberg, 1985: 141)، وقد نظر (Niehoff & Moorman, 1993: 532) إلى أن العدالة الإجرائية تشكل من خلال مقومات أساسية مهمة تتمثل في ثبات الإجراءات وعدم الميل نحو التحيز، والدقة في الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الإخلاقيات التنظيمية والإنسانية السائدة المحيطة بالمنظمة. وأكد (Rego & Cunha, 2006: 7)، (Greenberg 400: 1990)، بأن العدالة الإجرائية مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (كوسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية). وتعني ايضاً كما يراها (Lee, 2000: 2) هي العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين. (Baldwin, 2006: 2)، وتشير عدالة الإجراءات الى "الانصاف المدرك من قبل العاملين حول اجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة" (Olkkonen & Lipponen, 2006: 204). كما إشار (Lee, 2000: 29) إلى ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات نقلاً عن (Leventhal) (1980) ذكر منها قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد؛ لذلك فإن الإجراءات والقواعد التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها صفة العدالة والموضوعية إلا وفق شرطين مهمين وهما:

1 - أن يتفق الطرف الأول واضع الإجراءات والقواعد (الإدارة) والطرف الثاني وهو الطرف الذي يتأثر بتلك الإجراءات (الموظفين) على الأسس الموضوعية التي بموجبها يتم صياغة تلك الإجراءات.

2 - على الطرف الأول وهو الإدارة أن يمد الطرف الثاني وهو العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجها العاملين عن كيفية تطبيق وتنفيذ تلك الإجراءات (Cropanzano, 2001: 131).

ويرى (جرينبرج وبارون، 2004: 179) أن العدالة الإجرائية تشمل جانبيين وهما:

أ. الجانب الهيكلي: وهو المتعلق بالطريقة التي يتم عبرها صنع القرارات، وحتى تبدو هذه الطريقة عادلة يجب مراعاة التالي:

1. أن يكون للعاملين دور في إجراءات صنع القرارات، من خلال مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر عليهم.

2. إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

3. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

4. عدم التّخيز عند إتخاذ القرارات، مثلاً عند اتخاذ قرارات تتعلق (بالتعيين، الترقية، تحديد الأجور، أو التقييم....ألخ) فلا بد أن تكون هذه القرارات غير متحيزة ضد بعض الجماعات بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو اللون مما ينعكس على إحساس وإدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

ب. الجانب الاجتماعي: يعتمد هذا الجانب على درجة إحترام متخذي القرارات للعاملين، وإخبار العاملين بكيفية اتخاذ القرارات، أي أن هذا الجانب يتعلق بنوعية المعاملة التي يتم التعامل بها مع العاملين من قبل متخذي القرارات.

يرى الباحث أن التعريفات والتوضيحات تبدو جلياً أنها تتفق جميعها مع شعور الفرد بالعدالة يكمن في نظرتهم لما يبذلونه من تكاليف وما يحصل عليه من فوائد ومغريات في مقابلها، ومقارنة ذلك بما يتقاضاه الآخرون من أجر مع ما يبذلونه من جهد وتكاليف بحسب متطلبات الدور وواجباته. كما يشار إلى أن قيمة العدل قيمة نسبية وليست مطلقة، ويتفاوت الناس في تقديرها تبعاً لاختلافهم في تحديد مفهومها وأبعادها.

2. العناصر الإدارية للقيادة الأخلاقية:

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت العناصر الإدارية للقيادة الأخلاقية (Trevino et al., 2003)، (Browm et al., 2005)، (Mayer et al., 2010)، سنتناول في هذه الدراسة أبعاد (الدور الاتصالي، ودور متخذ القرار)، لكون هذان البعدان يؤثران في المرؤوسين عن طريق عمليات الاتصال ذي الإتجاهين والتعزيز، واتخاذ القرار وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:-

أ. الدور الإتصالي:

يعد الاتصال من العمليات القيادية الأساسية ووسيلة للإشراف على العاملين، إذ تعتمد العمليات القيادية الأساسية على نوعية الاتصال وفاعليه، ولا تستغني عنه أية منظمة باعتباره العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فاعلية النتائج المرغوب بها. وعندما يكون الاتصال فاعلاً فإنه سوف يساعد على تحقيق الأداء الأفضل من خلال الرضا عن العمل، إذ يقود هذا الاتصال الفاعل للأفراد العاملين إلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل ويشعرون بمسئولياتهم في المشاركة بهذا العمل. (أبو سمرة وحمارشة، 2014: 10)، ويقصد بالدور الاتصالي: هو تلك العملية الهادفة لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بحيث تعطي هذه العملية نوع من التفاهم المتبادل في وجهات النظر. ويكون من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتبادلها بالإتجاه الآخر، وهذا الدور يتم بثلاثة عناصر رئيسة هي:

1 . المشرف أو المراقب: في هذه الحالة يسعى المدير لإظهار حالة الأفراد الآخرين في المنظمة من خلال ملاحظة أعمالهم، ويركز الاهتمام على عمليات المنظمة. في هذا الدور أيضا يقوم باستقبال المعلومات، والحصول عليها وهذا من شأنه يعزز أداءه.

2 . توزيع المعلومات: دور المدير هنا دور الموزع للمعلومات واعطاء الموظفين المعلومات القيمة باتجاه واحد للآخرين (في الواقع، هنا المدير بمثابة فلتز).

3 . الشخصية المتحدثة: يمتلك المدير سلطة القانون، والمتحدث الرسمي باسم المنظمة بأكملها، ويتحدث عن بيانات الأشخاص الآخرين داخل المنظمة (مثل دور المشرفين) (Hazrati et al., 2013: 3432).

الدور الاتصالي يعني، العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم، وتتخذ القرارات، من خلال الاتصالات ذو الإتجاهين التي تتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات. (الحسن، 2016: 25)، والدور الإتصالي كما يرى (العتيبي، 2013): يعني قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل، بين القائد والمرؤوسين والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصرامة والشفافية والوضوح والصدق في نقل المعلومات بما يُسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات، وفي كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومة بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح الفريق المتعاون المترابط. فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسيير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه وإلى المرؤوسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه. (العتيبي، 2013: 44)، ولا يتم ذلك إلا من خلال الآتي:

- بناء الثقة: سواء أكانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.
- تعزيز المسؤولية: أن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (عبد الحسين، 2012: 265).

ويرى الباحث حتى تكون الاتصالات القيادية ناجحة، وتؤدي الغرض المطلوب منها، وتحقق أداءً عالياً من العاملين، وترتقي بدافعيتهم، لا بد أن يلحظها المرؤوسون من خلال ممارسات القائد، هذه الممارسات التي لا بد أن تكون فعلاً أنماطاً سلوكية يرضى عنها المرؤوسون، وتتفق وخصائص الاتصال الناجح، فهذه وغيرها من الممارسات القيادية تشكل عوامل نجاح للاتصال في المنظمات بشكل عام.

ب. دور متخذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار من أحد مكونات الطاقة الفكرية البشرية والتي تتضمن من؛ القدرة على الإدراك، القدرة على التحليل، القدرة على المقارنة، والقدرة على اتخاذ القرار. فالإدراك والتفكير هو ما يميز الإنسان على الكائنات الأخرى والقدرة على الإدراك تعني القدرة على التغيير بتحديث الأهداف والتخطيط والتقييم. والقدرة على تحليل المعلومات والمحتويات بسرعة فائقة. أما القدرة على المقارنة فهي بين المعلومات والمحتوى الموجود الآن والمعلومات الموجودة في مخزون ذاكرته. والقدرة على اتخاذ القرار حيث إن الطاقة الفكرية تؤثر على الذهن والحواس وبالتالي على الجسد كله، لهذا فإن العقل والجسد يكمل كل منهما الآخر. (خلف، 2010: 82)، لقد تعددت تعريفات عملية إتخاذ القرارات بحسب الكتاب والمنظرين فقد عرفها الغزالي نقلاً عن (الصيرفي، 2003) بأنها "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة". يوضح (الغزالي، 2012: 36)، أو هي: "كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه". (Kaplan & Norton, 2001: 79)، ويعرف هاريسون (Harrison) عملية اتخاذ القرار بأنها: "لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار". (الراداي، 2012: 24)، لذلك أصبحت عملية إتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حدٍ بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على إتخاذ القرارات المناسبة ودورهم كمتخذي قرارات تشمل من الناحية العملية، كافة جوانب التنظيم الإداري الذي يرتكز على مجموع من القرارات الإدارية التي تشكل جزءاً من

وظائف الإدارة، فأنشطة اتخاذ القرارات تشكل جزءاً من وظيفة المدير. ويمكن تلخيص دور المدير في أربعة عناصر هي كالتالي:

1. قيادة الأعمال: وتتضمن التغييرات الأساسية والأهداف وصياغة الخطط، واستخدام السلطة والصلاحيات. المدير هو رجل الأعمال (الابتكار والابداع في التصميم والتغييرات التي يجريها).

2. تخصيص الموارد: المدراء مسؤولون عن تحديد الأولويات والموازنات والفوائد وأيضاً الأساليب المستخدمة في احراز التقدم في الأعمال.

3. دور المفاوضات: لحل المشكلات المعقدة، والصراعات والنزاعات، تأثير المنافسين والاستجابة الحيادية. (Hazrati et al., 2013: 3432)، ويرى (Kalshoven et al., 2011) أن دور المدير مصدر الثقة داخل المنظمة، بحيث أنه لا يمكن أن يخلق فجوة ولو كانت صغيرة بين ما يقوله القائد وما يفعله؛ لأنه سيكون في مأزقاً أخلاقياً صعباً. وبالتالي القائد الأخلاقي هو الذي يقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق.

يرى (Kalshoven et al., 2011: 362) إن تفاوض المدراء مع العملاء والموردين وغيرهم من الجهات الخارجية يكون على شكل التفاوض على إبرام العقود بشكل مباشر مع المدير، ومن هنا يتجلى دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات من خلال علاقة اتخاذ القرار بأساليب القيادة، فالمشاركة تعني دعوة المدير لمؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما تخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم لوضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. يؤكد (شبلاوي وآخرون، 2010: 83) أن القرار ليس أمراً سهلاً ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل منظمة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة. لذا كما يرى (خلف، 2010: 83) فإن متخذ القرار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات القيم والمبادئ الأخلاقية وبذا يكون اتخاذ القرارات الأخلاقية لمتخذ القرار مستنداً على عدة مكونات هي:

- تقليل الضرر، وتعني تقليل الضرر ومنع الناس الأبرياء أن يصابوا من خلال تقليل الدمار الذي تسببه الفعاليات اليومية على الكائنات الأخرى والبيئة.
- العدالة، وتعني بالمعنى الضيق للكلمة أن محاسبة مرتكبي الخطأ بشكل مباشر والمشاركة في تقاسم إيجابيات القرار.
- اللجوء في الاختلاف إلى السلطة، وتعني الإنصياع إلى ماقرره وتحكم به جهة نعتبرها تمتلك أخلاقية.
- إدامة النقاوة: وتعني المحافظة للنقاء والشرف والقيم الأخلاقية والثقافية من قبل متخذ القرار.
- التخطيط الإستراتيجي، وهو التنفيذ والتقييم والتعديل والتعلم ثم إعادة التنفيذ مرة أخرى.
- وتتجسد في الإنسان أربع طاقات مؤثرة في القرار ؛ الحركية، الجسمانية، الفكرية، العاطفية، وهي طاقات بقاء، والطاقة الروحانية طاقة الثراء وبدون الطاقة الروحانية لا يوجد ثراء مباديء للإنسان، أن سبب

نجاح صانعي القرار في إتخاذ القرار هو تمتعهم بالقيم العليا وبرؤية واضحة والاعتقاد الذاتي الذي يربط القيم العليا بالرؤية الواضحة، فالإنسان بلا قيم عليا يكون في هذه الحياة تائهاً، إذن القيم العليا أمر ضروري لكل إنسان، فالطاقة الحركية تُغذى بالطاقة الجسمانية التي تُغذى بالطاقة الفكرية التي تُغذى بالطاقة العاطفية. وفي النهاية تُغذى كل هذه الطاقات بالطاقة الروحانية فلولا وجود الطاقة الروحانية لما كان هناك ثراء روحي للإنسان ولولا وجود هذا الثراء الإنساني لما كان هناك بقاء.

ويرى الباحث إن أخلاقيات القائد تؤثر في المرؤوسين؛ لأنه سيكون القدوة لمن دونه، فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقانه والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي بها المثل والقدوة لتابعيه، وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول وحده.

الفصل الثالث

التمكين الإداري والأداء الوظيفي

يتضمن هذا الفصل عرضاً للجانب النظري لمتغير الدراسة الوسيط المتمثل بالتمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي والعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث.

إذ يتألف هذا الفصل من مبحثين:-

المبحث الأول:- المدخل المفاهيمي للتمكين الإداري وأبعاد التمكين الإداري.

المبحث الثاني:- المدخل المفاهيمي للأداء الوظيفي وأبعاد الأداء الوظيفي والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول- المدخل المفاهيمي للتمكين الإداري وأبعاد التمكين الإداري

مقدمة:-

دعت التغييرات البيئية الكبيرة في عالم الأعمال الى إحداث تغييرات جذرية في فلسفة منظمات الأعمال وظهر مفاهيم جديدة تدعو إلى التوجه نحو الأفراد العاملين كنتيجة لتلك التغييرات التي حدثت في البيئة السياسية والإقتصادية لدول أوروبا وأمريكا ، ومن ثم منحهم مساحة أوسع من الحضور والديمقراطية. (Wilkinson, 1998: 44)، أن التمكين مفهوم حديث في أدبيات الإدارة لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، حيث أن فكرة منح الصلاحية اللازمة للعاملين لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل: نقل القوة، وتحفيز العاملين من قبل القيادة وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضاً. (Menon, 2001: 153)، وأن التمكين الإداري قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين ، ومفادها أن يكون المديرون أكثر فاعلية كمساعدين، بدلاً من كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية (Mullins, 2010: 42).

أولاً: التمكين لغةً وإصطلاحاً:-

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة. وأمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة (المعلوف، 1956: 771).

التمكين مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن"، والمكنة التمكين؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكن. (ابن منظور، 2011: 4250)، وورد في معجم (محيط المحيط، 1987) حيث أن (مكن) الشيء أي قوى وامتن ورسخ وإطمأن، استمكن من الأمر أي قدر وظفر به (البستاني، 1987: 859).

يقصد بالتمكين الإداري هو: "العملية التي يقوم بها المديرون ومن خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم". :2002 (Schermerhorn et al., 181)، وتتضمن هذه العملية كما يرى (Daft, 2010) "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها". (Daft, 2010: 503)، ويعرف تمكين العاملين بأنه "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة". (عبد المحسن، 2012: 264)، وأشار (السكارنة، 2010) ان تمكين العاملين تلك

العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الانتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (السكارنة، 2010: 300).

إن التمكين يعنى عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم. (جلاب والحسيني، 2013: 24)، ويعرف على أنه: حاجة الموظف لاتخاذ المبادرة وتبني المخاطرة وتحفيز الابتكار والتعامل مع عدم التأكد العالي. (Winkle et al., 2014: 72)، ويمكن تعريف تمكين العاملين بأنه: "اعطاء العاملين المسؤولية والسلطة إلى اتخاذ قرارات فيما يتعلق بجميع جوانب تطوير المنتج أو خدمة الزبائن". (Noe et al., 2016: 38)، وايضاً هو "تحول السلطة من الإدارة الى العاملين لتحقيق مصالح المؤسسة على المدى الطويل". (Al-Haar, 2016: 21)، والتمكين الإداري: هو عملية منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات الضرورية. وهو خلق الظروف التي يمكن للأفراد ممارسة اختصاصاتها والقدرة على التحكم في عملهم، مما يعزز روح المبادرة والإصرار على جعل المهام ذات مغزى. (al-suhimat, 2016: 74)، ويعرف ايضاً: "التفويض والمشاركة وبناءً على ذلك سيتم ترسيخ الشعور بتقرير المصير والكفاءة والفعالية والفائدة الحقيقية تنعكس في الأداء الوظيفي". (Yasothai et al., 2015: 94)، وهو ايضاً "إدارة الممارسات والسلوكيات التي تهدف إلى تقاسم السلطة والمعلومات والمكافآت مع الموظفين لتحسين النتائج". (Kariuki & Murimi, 2015: 191)، وكذلك التمكين الإداري هو "عملية اعطاء السلطة للأفراد، وهذه العملية تساعد الأفراد على تحسين شعور الاعتماد على الذات أي تعبئة الحافز الداخلي للأفراد نحو تحقيق الأهداف، (Saremi, 2015: 2)، كما عرّف التمكين الإداري على إنه "الوسيلة لاعطاء السلطة للأفراد. فهو يعطي الموظف في المستويات الأقل هرمية مزيداً من الحرية في وظائفهم، وهذا يتيح لهم اتخاذ قرارات سريعة وعدم الانتظار لاتخاذ قرارات تتدفق من كبار مديريها. ويجيز للموظف التفكير، واتخاذ الإجراءات اللازمة، ومراقبة العمل واتخاذ القرارات بطريقة مستقلة. وهو حالة ذهنية بشعور الفرد بالتحكم في مصيره". (Dhanabhakym & Rekha, 2016: 969)، لذا فإن التمكين حالة ذهنية، فالعامل الذي لديه الحالة الذهنية من التمكين يواجه الأحاسيس الآتية:

1. الاحساس بالسيطرة على العمل المراد إنجازه.

2. الاحساس بمعرفة نطاق العمل المراد إنجازه.

3. المسؤولية عن مخرجات العمل في المنظمة.

4. الاحساس بالمسؤولية المشتركة عن الأداء لوحدة الأعمال.

5. الاحساس بحق المكافآت المستندة إلى الأساس الفردي والجماعي (Ongori, 2009: 10).

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري:

إن للتمكين الإداري أبعاداً متعددة أوردتها الكُتاب والباحثون وفقاً لتوجهاتهم الفكرية والبحثية، وبعد الإطلاع على هذه الأبعاد، حدد الباحث أبعاد التمكين الإداري التي سيتطرق لها في هذا الدراسة. ومن خلال النسب المئوية التي تم التوصل إليها في الجدول (7) توصل الباحث إلى ثلاثة أبعاد حازت على أعلى نسب إتفاق وهي: المشاركة، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي (فرق العمل).

ويرى الباحث بعد المراجعة التحليلية السابقة، أن المشاركة وتفويض السلطة والعمل الجماعي هي الأبعاد الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، والتي تعتبر بمثابة المحفزات الرئيسية لنموذج البحث فيها، وضمن الرؤية الشاملة لعناصره كافة. والجدول (7) يعرض هذه الأبعاد من وجهة نظر عينة من الباحثين.

جدول (7) "أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين"

ت	المصدر ، السنة	التدريب والتطوير	توفير المعلومات	المشاركة	تفويض السلطة	الحوافز والمكافآت	الاتصال والتواصل	العمل الجماعي (فرق العمل)	التحفيز الذاتي
1	Conger & Kanungo, 1988	*		*	*				
2	Lord & Hutchison, 1993		*	*	*			*	
3	Klagge, 1998	*		*	*			*	
4	Siegall & Gardner, 2000						*	*	*
5	Mitchell, 2005			*	*			*	*
6	Mushipe, 2011		*	*	*		*	*	
7	Asgarsani et al., 2013			*	*	*		*	
8	Al-Rousan, 2014	*				*	*	*	
9	Khodarahmi, 2014						*	*	*
10	Al Shebel, 2014	*		*	*	*			
11	Al-		*	*	*	*	*	*	*

								Magableh, 2014	
*	*			*	*			Wadhwa & Verghese, 2015	12
*					*	*	*	Kariuki, 2015	13
	*		*	*		*		Yasothei et al., 2015	14
*	*	*		*	*	*	*	Demirkıran Taskaya, & 2016	15
					*	*	*	Al-Ha'ar, 2016	16
*	*	*		*	*	*	*	Nwachukwu, 2016	17
*		*					*	Aburuman, 2016	18
		*		*			*	al-suhimat, 2016	19
	*		*	*	*	*	*	Noe et al., 2016	20
9	14	9	6	13	13	9	11	المجموع	
%45	%70	%45	%50	%65	%65	%45	%55	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية، 2017.

وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:-

1. تفويض السلطة:

ينظر للتفويض كأداة هامة للمنظمات؛ لتحسين عملية صنع القرار. كما توجد عدة أسباب وراء استخدام التفويض التي تتيح لإتخاذ قرارات أكثر فاعلية. مع التفويض يمكن أن تستند القرارات على معلومات أفضل. فالتفويض أيضاً يقدم حافزاً للموظفين قد يؤدي إلى المزيد من الجهد في عملهم. إلى جانب المعلومات والحوافز والتأثيرات وعوامل عدة أخرى قد تؤثر على قرار التفويض (Tammens, 2012: 3).

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت الصلاحية هي مفتاح وظيفة المدير، فإن وظيفة تفويض الصلاحيات هي مفتاح عملية التنظيم وأكثر الشؤون الإدارية أهمية وأولوية، ويرجع ذلك أنه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافاً مباشراً على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه دون أن يصيبه بعد فترة زمنية تعب جسدي وفكري، مما يضطر إلى تأجيل معظمها مما يؤدي إلى العجز والإرباك في الجهاز الإداري، وفقدان القدرة على إنجاز الأعمال الموكول بها. لذلك لا بد من تفويض الصلاحيات حيث يتنازل الإداري عن جانب من صلاحياته

إلى مرؤوسيه حتى يخفف عنه عبئ العمل ويعطي الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة وصناعة القرار، فيتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية ويحقق سرعة انجاز الأعمال الإدارية (الأحمري، 2014: 13).

يمكن تعريف تفويض السلطة على أنها: "التنازل عن بعض الصلاحيات والسلطات في المستويات الإدارية التنفيذية للمستويات الوظيفية الأقل لمساعدتهم في تنفيذ المهام من أجل تقديم الخدمات بسهولة وبشكل متزامن للعملاء والمناصب" (Al-Jammal, 2015: 51).

وعرف تفويض السلطة بأنه: "عملية قيام الرئيس باعطاء قدر من سلطته لأداء أعمال معينة إلى مرؤوسيه الذين يختارهم ويجدهم مؤهلين لتحمل مسؤولية أداء تلك الأعمال. (كافي وآخرون، 2013: 221)، كما يعرف تفويض السلطة على أنه: "تقاسم الرئيس والمرؤوسين السلطة بما يتناسب مع المهمات الموكلة لكل طرف". (الكريديس، 2014: 19)، وتفويض السلطة أيضاً "منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس". (الراداي، 2012: 17-18)، كما يعرف تفويض السلطة على أنه: "الصلاحيات التي يمنحها المسؤول لموظفيه لأداء مهام محددة مع تحمل الطرفين لمسؤولية تنفيذ هذه المهام". (الحلو، 2010: 13)، وتتم عملية تفويض السلطة بأربع خطوات هي:

أ. تحديد واجبات معينة للأفراد ويتطلب ذلك مايلي:

- أن يتحقق الرئيس من أن مرؤوسيه الذين سيفوض لهم جزءاً من سلطته لديهم فهم ووعي كافٍ بذلك.
- يقوم الرئيس بتحديد الأنشطة التي سيقوم بها مرؤوسوه في شكل واضح حتى يتعرفون على مايجب عمله فعلاً.

ب. اعطاء قدر مناسب من السلطة للمرؤوسين؛ لأداء العمل المطلوب.

ج. خلق روح الالتزام بأداء الواجبات المحددة من قبل المرؤوس.

د. تحديد مسؤولية معادلة للسلطة للمرؤوس الذي تم تفويضه (كافي وآخرون، 2013: 222).

ويرى الباحث أن التوسع في تفويض الصلاحيات من الخطوات التمهيديّة للتمكين؛ لأنه يعد بمثابة تدريب عملي للعاملين في كافة المستويات الإدارية لمواجهة المشكلات وحلها، ومن ثم زيادة قدراتهم، وتنمية مهاراتهم الفردية، وصقل خبراتهم في مواجهة تلك المشكلات بما يؤهلهم مستقبلاً للتغلب على هذه الصعوبات والمشكلات، بمفردهم دون الرجوع لرؤسائهم لتلقي التعليمات، مما يمنح العمل ميزة الاستمرارية والمرونة والفاعلية اللازمة لتسيير الأمور، ومواجهة المشكلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

2. المشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في الصفوف الأولى من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (قدور ومحمد، 2013: 3).

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر (السكارنة، 2010: 324).

فالتمكن يعتمد على تدخل العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات من خلال عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، تمثيل المجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية، حيث تسري المعلومات بحرية، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق أصح الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو مرتبتهم الوظيفية، حيث تأخذ المشاركة عدة صور تتمثل في:

أ. المشاركة في توفير المعلومات.

ب. المشاركة في المناقشة قبل اتخاذ القرارات.

ج. المشاركة في صنع القرار من خلال اتخاذ قرارات أولية أو التفاوض قبل اتخاذ القرار النهائي (العجمي، 2012: 20).

كما عُبر عن المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها: "صنع قرار مشترك بين المديرين والمرؤوسين" وهو أيضاً شكل خاص من التفويض الذي يعطي للمرؤوسين قدر أكبر من السيطرة، وزيادة حرية الاختيار فيما يتعلق بسد الفجوة بين الإدارة والموظفين. فهو يشير إلى درجة مشاركة الموظفين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. وهذا يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن يكون على درجة عالية أو منخفضة من مشاركة الموظفين. (Noah, 2008: 31)، فمشاركة الموظفين العالية في اتخاذ القرار تعني أن جميع الفئات من الموظفين يشاركون في عملية التخطيط، أما المشاركة المنخفضة فيشير إلى وجود عملية التخطيط حصرية إلى حد ما، والذي ينطوي على الإدارة العليا فقط. (Barringer & Bleudorn, 1999: 436)، ومشاركة الموظفين العالية في صنع القرار يسمح للتأثير على الموظفين في الخطوط

الأممية في عملية التخطيط. هؤلاء هم الأفراد الذين يكونون الأقرب إلى العملاء والذي يمكن أن يسهل التعرف على المنتجات الجديدة والخدمات التي تعتبر عنصراً مركزياً في عملية تنظيم المشاريع. (Bamidele & Ella, 2013: 4)، ومن معاني المشاركة في اتخاذ القرارات هو أن المديرين يجب أن يتشاركوا مع الموظفين؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن هذا الاشراف له مكان ضمن التسلسل الهرمي للاحتياجات، والمشاركة أيضاً تلعب دوراً رئيساً في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الإدارة والرضا الوظيفي للموظف (Alsughayir, 2016: 65).

كما تعني المشاركة " تقاسم السلطة، واتخاذ القرارات المشتركة، ومستوى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. ويعتبرها البعض بمثابة "الهياكل والعمليات لتنظيم الحكم الذاتي للأفراد في اطار المسؤولية الجماعية، المرتبطة مع تأثير النظام" (Bolfikova et al., 2009: 105-106).

تتطلب مشاركة الموظفين العاملين لفهم المشكلة واتخاذ القرار لاحقاً للوصول إلى الحلول ثلاثة مفاهيم يجب تطويرها وهي: المشاركة العقلية (الذهنية) والعاطفية؛ والدافع للمساهمة في الأداء التنظيمي؛ وقبول المسؤولية. فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً في عمله والمشاركة تتيح للفرد فرصة تفجير طاقاته وامكانياته والابداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، كذلك المشاركة تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدون للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده (Alsughayir, 2016: 66).

كما يُعبر عن صور المشاركة بطرق مختلفة تمكن الموظفين من المشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية، وهي: المشاركة المباشرة؛ والمشاركة غير المباشرة.

فالمشاركة المباشرة: تنطوي ببساطة على الفرد نفسه فيما يتعلق بالقرار الذي يخصه أو يهيمه. وتصنف أنواع مشاركة الموظفين في ستة مجموعات مشاركة مختلفة في القرارات التي تخص العمل وهي كالاتي:- الإدارة الاستشارية؛ ومناقشة المجموعة؛ ومجموعات إعلامية؛ ولجان العمل؛ وبرامج الإقتراحات؛ ولجان الإدارة الوسطى المشاركة.

أما المشاركة الغير المباشرة: الطريقتين التي أنشئت باعتبارها وسيلة نائمة أو خامدة من المشاركة مع منظمات غير رسمية وهم: المفاوضة الجماعية؛ التشاور المشترك (Emmanuel & Damachi, 2015: 58).

3. أهمية المشاركة في إتخاذ القرار:-

إن المشاركة في اتخاذ القرار: هي تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. فكلما كان هناك مشاركة فعالة من قبل الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات كلما كان هناك التزام من قبلهم لتنفيذه (السكارنة، 2010: 310).

إن مشاركة الموظف بشكل عام "هي عملية تقاسم للسلطة بين الأفراد الذين هم على خلاف ذلك أي الغير متكافئة بالتسلسل الهرمي". فممارسة الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى حالة توازن بين اشراك المديرين ومرؤوسيهم في تنسيق المعلومات، واتخاذ القرارات والسعي لحل المشكلات، وتحديد مشاركة الموظفين في التوزيع وممارسة السلطة، في جميع مظاهره، بين أصحاب الملكية ومديري المنظمات والعاملين بها. وهو يشير إلى مشاركة مباشر من الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل، وإلى مشاركة مباشر في عملية صنع القرار، من خلال ممثلين في الهياكل الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية الأوسع نطاقاً في المنظمة. (Muindi, 2011: 2)، ومع ذلك، لا يمكن أن يكون اشراك الموظفين في صنع القرار أو المشاركة في اتخاذ القرارات دون تضمين ذلك في السياق الثقافي للمنظمة. واستند هذا الإطار على اثنين من أبعاد (Hofstede): مسافة السلطة والفردية - الجماعية، وارتباطها الأقوى مع المشاركة في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الأبعاد الثقافية الأخرى (Hofstede, 2001: 97).

فمسافة السلطة تعني كيف ينظر الأفراد للثقافات في السلطة داخل المجتمع أو المنظمات. أنها تؤثر على الدرجة التي تمارس بها المشاركة. في مسافة السلطة العالية، ينظر إلى ثقافة صنع القرار بمثابة امتياز للإدارة، وتعتبر المشاركة تعدياً على حق الإدارة. وبالتالي، الإدارة لا تشترك الموظفين في صنع القرار. في المقابل، في انخفاض مسافة السلطة، ينظر إلى ثقافة اتخاذ القرار، الجميع لديها القدرة على المساهمة في عملية صنع القرار؛ في الواقع، يفترض الجميع لديهم حقوق. على هذا النحو، والموظفين يعتبرونه حقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم. (Kuye & Sulaimon, 2011: 3)، من ناحية أخرى، الفردانية الجماعية تساعد في تحديد الشخص أو المجموعة المشاركة في اتخاذ القرارات. التواصل الفردي-الجماعي هو المدى الذي يعرف الفرد نفسه اما عامل مستقل أو جزء من الجماعة. في الثقافات العالية على الفردية (أو انخفاض في الجماعية) تأكيد على الرفاهية والمصالح والأهداف للفرد وأسرتة. كل عضو في الثقافة الفردية هو المسؤول عن أفعاله. فمشاركة أي فرد في صنع القرار هو غير معني بموافقة الآخرين. على العكس من ذلك في الثقافات العالية على الجماعية (أو انخفاض في الفردية) تؤكد على المجموعة، في الثقافات الجماعية تكون المجموعة بأكملها مسؤولة عن تصرفات أفرادها. وبالتالي، لا يُسمح للفرد لاتخاذ القرارات وحده دون موافقة المجموعة بأكملها. (Sagie & Aycan, 2003: 456)، لذا فإننا نميز بين نوعين من المعتقدات قد يكون شخص له أو لها فعالية في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل: فعالية المشاركة (الذاتية) و فعالية المشاركة (الجماعية). ففعالية المشاركة (الذاتية) هو "إلى أي مدى يعتقد الفرد أنه أو أنها لديها القدرة والمهارات للمشاركة بنجاح في عمليات صنع القرار". وفعالية المشاركة (الجماعية) هو "إلى أي مدى يعتقد أعضاء المجموعة أن مجموعته لديها القدرة والمهارات للمشاركة بنجاح في عملية صنع القرار". ومن الناحية النظرية، صنع القرار التشاركي له آثار على الأداء قد تتبع من كيفية استخدام الأفراد ذلك الدور الفعال في خلق الحالات التي هي أكثر ملاءمة لفعاليتها. (Mitchell, 1973: 675-676)، كما إن الأفراد الذين هم على أعلى مستوى كفاءة ذاتية سوف تتاح لهم فرصة اتخاذ

القرارات بالمشاركة لتحقيق ما يطمحون إليه، في حين أن الذين يعانون من نقص في الكفاءة الذاتية قد يميل إلى أن يصاب بالأسى عندما يتم تقديم مثل هذه الفرص. وبالمثل، فإن الأشخاص الذين لديهم مستويات عالية من الفعالية الجماعية من المحتمل أن تشارك بنشاط عندما تتاح لهم الفرصة لأنهم واثقون من ذلك، جنباً إلى جنب مع أقرانهم، وأنها يمكن أن تزيد من أداء المجموعة بشكل فعال. من ناحية أخرى، الأشخاص الذين لديهم مستويات منخفضة من الفعالية الجماعية قد تميل إلى عرض هذه الفرص كتهديداً لأنهم ينظرون إلى مجموعتهم بأنها غير قادرة على اتخاذ قرارات فعالة (Lam et al., 2002: 906).

ويرى الباحث أن المشاركة: "هي ممارسات إدارية تؤثر على الأداء والالتزام التنظيمي، ودوران الموظفين، والدافعية ورضا الموظفين، ونتاجية المنظمة. فأداء المنظمة، والتزام المنظمة، ودوران الموظفين ورضاهم، له علاقة كبيرة مع الابداع من حيث الابداع على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة ككل، فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يُحسن من أداء المنظمة، والدافع ورضا الموظفين يقلل من معدل الدوران الوظيفي.

4. مفهوم العمل الجماعي (فرق العمل):

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وان أفكار العاملين يتم إحترامها وتتخذ على محمل الجد. (Quinn & Spreitzer, 1997: 42)، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust) ويؤكد (Taborda, 1999: 3) أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على ايجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة.

ويرى (Harari, 1999: 28) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الإنفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين. (Kirkmord & Rosen, 2000: 48)، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة كما يرى (Quinn & Spreitzer, 1997: 42) على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (المعاني وأخو ارشيدة، 2009: 240).

حيث انبثق مفهوم فريق العمل من مفهوم مجموعات العمل، إلا أن تطور مفهوم فريق العمل عن المجموعات قد أدى إلى ظهور فوارق جعلت من فرق العمل أكثر نضجاً ونجاحاً وتحقيقاً للأهداف. يعتبر

بناء فريق العمل من أهم المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة. إن مفهوم فرق العمل أو العمل كفريق، ليس شيئاً جديداً، ولكنه قديم جداً، وقد ارتبط بالتجمعات الدينية، والألعاب الرياضية. وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معاً جديداً في المنظمات، وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحرك نحو المستقبل. (Conti & Kleiner, 1997: 26)، وكخلاصة لأسباب بروز مفهوم فرق العمل يمكن القول أن الحاجة إلى التفكير الإبداعي بالشكل الجماعي والذي ينتج عنه حلول فعالة تفوق في انجازاتها التفكير الإبداعي بشكل فردي، وكذلك تطور أداء العاملين كنتيجة لتمكينهم من خلال الفرق لأداء الأعمال بفعالية، ومايستلزم لذلك من تدريب على المهارات المختلفة مما جعل المنظمات تتبنى مفهوم الفرق، بغية تطوير مواردها البشرية. وقد تناول كثير من الباحثين تعريف بناء فريق العمل، إذ يعرف الفريق بأنه "جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة" (البدراني، 2015: 169). ويعرفه (Moxon, 1993: 4) بأنه: مجموعة من الأفراد لها الخصائص التالية:

أ. هدف مشترك.

ب. الشعور بالانتماء من قبل كل فرد في المجموعة نحو المجموعة.

ج. مهام عمل متبادلة.

د. متفقون على قيم وعادات لتنظيم السلوكيات في المجموعة.

كما بين (Katzenback & Smith, 1993: 3) الفريق بأنه: عدد قليل من الأفراد، لديهم مهارات تكاملية وملتزمين بأهداف أداء، وطريقة عمل مشتركة، ويعتبرون أنفسهم مشتركين في المسؤولية عنها. وعرف (Konopaske et al., 2018: 247) الفريق بأنه: مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات التكميلية التي تساهم في تحقيق الغايات والأهداف، والمسؤولية، والمساءلة فيما بينهم مشتركة لتحقيق أهداف الأداء.

وأضاف (Cummings & Worley, 2009: 46) بناء الفريق بأنه: نشاط تدخل ي صمم كأسلوب وآلية لتغيير ثقافة المنظمة، بغية تحسين ممارسات الأفراد ولتحقيق أهداف معينة. في حين أشار البعض إلى أن بناء الفريق يعد "أحدى تقنيات التطوير التنظيمي، المخطط، التي تقوم على اشراك مجموعة من الأفراد، ذوي مهام مترابطة، ومهارات متعددة، بصورة اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل، بعدد مناسب من الأعضاء، ولديه سلطة بدرجة مناسبة لأداء المهام، ومسؤولية جماعية بينهم، ولديهم ميل للمشاركة والتعارف وخلق جو مفعم بالثقة المتبادلة، وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي". (البدراني، 2015: 170)؛ لذلك فإن فعالية المجموعة تتحقق من خلال خصائص المنظمة التي تتضمن ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي ونشاط التدريب والتعليم ودرجة تمكين العاملين فيها. كما يرى (Kinicki &

406: Williams, 2011) أن فرق العمل هي "مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة".

5. أهمية فريق العمل:-

يعدُّ تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات. إذ تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة فالعلاقات تتميز بالثقة العالية والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويرتكز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كل المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق. وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع أو لا يمكن أن تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعض مفاوضات كثيرة تكون منتقاة (صباح، 2016: 21).

ويرى الباحث إن التمكين الإداري أهم الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات البيئية، باعتباره البنية الأساسية التي تمكن الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة لتحمل مسؤولياتهم، ومن ثم الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة منظماتهم، من خلال إعداد برامج تدريبية واتباع سياسات لتمكينهم إدارياً.

المبحث الثاني - المدخل المفاهيمي للأداء الوظيفي وأبعاد الأداء الوظيفي والعلاقة بين متغيرات الدراسة

مقدمة:-

إن الأداء الوظيفي مثله كمثل العديد من المواضيع الأخرى في العلوم الاجتماعية، إذ لا تزال هناك وجهات نظر مختلفة حول هذا المصطلح وكل كاتب يحاول تحديد الأداء الوظيفي بطريقة مختلفة، ففي الفكر الإداري يمكن للباحث أن يجد بسهولة نهجين رئيسيين فيما يتعلق بطبيعة الأداء الوظيفي. المجموعة الأولى من الكتاب يرون أداء الوظيفة على أساس النتائج والتركيز على نتائج بعض الأنشطة المتعلقة بالعمل. (Yilmaz, 2015: 36)، وترى مجموعة أخرى على أن أداء الوظيفة هو "مجموع السلوكيات التي تحكم الموظف في سياق معين ذات الصلة بالأهداف التنظيمية. (Sonnentag & Frese, 2002: 5) ؛ لذلك فإن أهداف الإدارات التنظيمية التي تم تكليف الجميع بها مهمة يتعين الوفاء بها. (Ferris et al., 2010: 561)، فالأداء والنتائج أو الآثار المترتبة على أنشطة كل فرد يجب أن تكون محددة أثناء مرور الوقت. (Shahzad et al., 2011: 1226)، ولعل أهم متغير تابع في علم النفس الصناعي والتنظيمي هو الأداء الوظيفي، لجميع التطبيقات الرئيسة لهذا الفرع من علم النفس، مثل تدريب الموظفين وإعادة تصميم الوظائف، وينصب التركيز دائماً على تحسين الأداء الوظيفي. (Kahya, 2007: 515)، أن الأداء الوظيفي هو واحد من الأولويات، إن لم يكن، الأهداف الأولية للباحثين التنظيميين. (Arvey & Murphy, 1998: 142)، (Viswesvaran, 2001: 110)، كما إن الأداء الوظيفي كموضوع مهم لكل من الباحثين والمديرين والقادة يكمن إلى حد كبير في أهمية هذه السلوكيات للمنظمة، والأداء الوظيفي كان ولا يزال موضوعاً رئيساً للتحقيق التجريبي في تطبيقات علم النفس والإدارة. لقد تبين أن أداء الوظائف يرتبط بأرباح المنظمة وفعاليتها وبقائها (Johnson, 2003: 83).

أولاً: الأداء لغةً وإصطلاحاً:-

ويعني الأداء الوظيفي باللغة "القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأديت له حقه: أي قضيته". (البستاني، 1987: 5)، والأداء من مصدر أدى، أي قام بأداء واجبه، بانجازه ، باكماله، أي كان أدؤه للنص سليماً: أسلوب تعبيره وطريقته. وهو مصطلح مستمد من الكلمة الأنكليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (المدرع، 2014: 31).

وعرّف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (شلاكة وعبد السادة، 2014: 6)، والأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات

الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة. وهناك من يؤكد على أن المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد. أو هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها. (عزوز، 2010: 28)، ويعرف الأداء الوظيفي هو "النواتج المتحققة من عمل تفاعل في نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بإمكان حصول المنظمة على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج التنظيمية". (حاوي، 2011: 54)، ويعرف أيضاً بأنه "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (جمال، 2012: 27).

أشار (عيسى، 2014: 85) إلى مجموعة تعاريف أوردها الباحثين في مفهوم الأداء الوظيفي، فقد عرف (البقي، 2012) الأداء الوظيفي على أنه: "النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون حسب المهام والواجبات المكلفين بها". بينما عرف (الشمري، 2007) الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم؛ لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها". وأضاف (بحر وأبو سويرح، 2010: 1159) على أنه "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه". كما أكد (الحلبي، 2011: 23) هو "مجموعه السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة والفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص". كما بين (Siljanen, 2010: 6) الأداء الوظيفي على أنه: "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة".

إن الأداء الوظيفي يتحقق عندما تقوم المنظمة بتحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملنا وجعلها متوافقة لدعم إستراتيجيتها وأهدافها، وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية. (تركي وآخرون، 2015: 8)، ويتم ذلك من خلال "تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته". (حجال وهذلة، 2012: 9)، وإن سلوكيات الأفراد تكون مرتبطة بالأهداف التنظيمية". (Tetik, 2016: 225)؛ لذلك ينظر للأداء الوظيفي "على إنه مفهوم متعدد الأبعاد من حيث مستوى الأهمية الذي يميز بين أحد الجوانب العملية (السلوكية) وجانب نتائج الأداء". (Sonnentag et al., 2008: 427)، والأداء الوظيفي أيضاً: "نتائج تحقق الاعمال المنجزة من قبل العاملين لوظائفهم" وهو "سلوك ونتائج المهمة التي يمكن ملاحظتها ويمكن تقييمها". (Obicci, 2015: 2)، كما أن الأداء الوظيفي: "هو مستوى الجهود والإنجازات المبذولة من قبل الموظفين ويمكن قياسها من خلال كفاءة وفعالية وتمكين الموظفين". (Al-Jammal, 2015: 51)، ويمكن تعريفه: "باعتبار أداء الموظف أحد الاستراتيجيات الرئيسة الناجحة لأي عمل تجاري ناجح. (Yasothai et al., 2015: 95)، ويرى (Arslan & Zaman,)

(2014) أن القياس الدقيق للأداء الوظيفي هو الملاحظة المباشرة لسلوك الأفراد يجب أن تكون محددة من حيث السلوكيات بدلاً من نتائج الأداء الوظيفي (Arslan & Zaman, 2014: 24).

يرى الباحث إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى اشراك جهود الموظفين في الانتاج وتقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي للموظف هو الجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في احداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب واكساب الموظف معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي:-

عند دراسة أبعاد الأداء الوظيفي، عادة ما يقيس الباحثون الأداء الوظيفي باستخدام تصنيفات الإشراف الذاتي أو الرقابة الذاتية. (Steers, 1977: 46)، (Meyer et al., 1989: 152)، ومن ناحية أخرى، أن مقاييس الأداء الوظيفي هي مقاييس معيارية، فالباحثون في هذه الدراسات حققوا مجموعات مختلفة من أبعاد الأداء الوظيفي. (Cleveland et al., 1989: 131)، وبعد المراجعة التتبعية أمكن حصر عدد من الأبعاد وكما في الجدول (8).

جدول (8) "أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر بعض الباحثين"

ت	المصدر، السنة	الأبعاد
1	(Viswesvaran, 1993: 40)	حددت الدراسة التحليل الميكانيكي لموثوقية تصنيفات الأداء الوظيفي، إن عمل (فيسويسفارن) حدد تجريبياً عشرة أبعاد للأداء الوظيفي، وذكر أنها شاملة تمثل مجال الأداء الوظيفي بأكمله وهي: "الإنتاجية، الجودة، والقيادة، وكفاءة الاتصالات، والكفاءة الإدارية، والجهد، والكفاءة الشخصية والمعرفة الوظيفية، والإمتثال للسلطة أو قبولها".
2	(Borman & Motowidlo, 1997: 67)	فقد صنفت الدراسة الأداء الوظيفي في أداء المهام task performance (سلوكيات محددة)، مثل المسؤوليات الوظيفية الأساسية، والأداء السياقي contextual performance (السلوكيات غير محدد)، مثل التعاون، والفائدة.
3	(Hanna & Brusoe, 1997: 66)	حددت الدراسة (26) معياراً أو بعداً لتقييم الأداء الوظيفي للمشرفين المقاولين في بناء الكهرباء، والتي تشمل:

<p>"القيادة، والسلوك الشخصي، ومهارات الاتصال، وجودة العمل، والقدرة على التعامل مع المشاكل، وتفويض المسؤولية، وأخلاقيات العمل، والمبادرة، وتقبل المسؤولية، والقدرة على العمل مع الآخرين، ومعرفة العمل".</p>		
<p>وجدت الدراسة (12) من القدرات تساعد على التمييز بين عالي ومتوسط للأداء الوظيفي. هذه القدرات هي: "التوجه والإنجاز، والمبادرة، والبحث عن المعلومات، والتركيز على إحتياجات العميل، والتأثير والنفوذ، والتوجيه والعمل الجماعي والتعاون، وقيادة الفريق، والتفكير التحليلي، والتفكير النظري، وضبط النفس، والمرونة".</p>	<p>(Dainty et al., 2003: 209)</p>	<p>4</p>
<p>تناولت الدراسة (10) أبعاد للأداء الوظيفي وهي: "أداء المهام الأساسية، والإبداع، والأداء في برامج التدريب، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأداء السلامة، وسلوكيات العمل العامة العكسية، والعدوانية في مكان العمل، وإستخدام المواد أثناء العمل، والتأخير، والتغيب عن العمل".</p>	<p>(Ng & Feldmam, 2008: 401)</p>	<p>5</p>
<p>حددت الدراسة ستة أبعاد للأداء الوظيفي وهي: "الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والجودة، والوقت، غياب العاملين، والإبداع".</p>	<p>Hellriegel & (Daft, 2010: 62) (Socum, 2011: 200</p>	<p>6</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية، 2017.

لذلك فإن معايير النجاح التقليدية للمنظمات تركز على تحقيق أهداف التكلفة والبرامج والجودة، بالمقابل فإن هذه التدابير البسيطة هي الأساس لاستخدامها لقياس أداء المديرين والقادة في سياق بيئة المنظمات اليوم، حيث أن العديد من المتغيرات التي تكون خارج سيطرة المدراء يمكن أن تؤثر على الأداء المتفوق والضغوطات على مديري المنظمات هي أوسع بكثير مما كانت عليه في الماضي. لذلك فإن المنظمات بحاجة إلى تحديد معايير أو أبعاد أداء أكثر ملائمة لقياس أداء مديريهم وتشجيع تطويرهم المهني، وكذلك يجب على المنظمات إعادة تحديد معايير النجاح التقليدية للنظر في المعارف والمهارات والمدخلات السلوكية التي تسهم في الأداء المتفوق، ويمكن بعد ذلك أن تُستخدم لتوليد مجموعة أكثر ملائمة من السلوكيات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين نتائج المنظمة.

يرى الباحث بعد المراجعة التتبعية السابقة إلى أن نتائج ومخرجات الأداء الوظيفي مرتبطة بالأهداف الإدارية والتنظيمية، وبالتالي فإن هناك شبكة معقدة من العلاقات تربط الأداء بالعديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية تشير إلى جانب منها وكما يأتي:-

1. الرضا الوظيفي والأداء:-

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، إن إنخراط الفرد في المنظمة يعني إندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل. ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناءً عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيراً يميل الفرد أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخره، وفي تركه للعمل وفي طريقة احترامه لقائه ولأنظمة المنظمة.

إن الرضا الوظيفي وعدم الرضا يختلف من شخص لآخر، حيث يعتقد أن يكون تحدي العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يحمل على الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له، فضلاً عن ظروف العمل والمكافآت المقدمة من المنظمة. (Hellriegel & Slocum, 2011: 201)، والرضا الوظيفي يعرف على أنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة أو تجربة العمل". (Luthans, 2011: 141)، ويعرفه (Beardwell et al.,) هو "كيفية الوصول إلى الشعور بالمواطنة التنظيمية التي تتجاوز الرضا الوظيفي عن طريق نشر قيم الالتزام والتنظيم والرغبة في مساعدة الزملاء" (Beardwell et al., 2004: 185)، وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في أنها تؤثر بقوة على الانتاجية وتعمل على تحقيق مستويات عالية من الانتاجية، ويقود إلى تشجيع الأداء المرتفع، وانخفاض دوران العمل، وقلة التغيب. والرضا الوظيفي هو "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي إن يحصلوا عليه من وظائفهم" (الخفاجي، 2014: 244).

لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه، "الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الفرد، عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، والاجتماعية، والمهنية، والمادية".

2. الانتاجية والأداء:-

تمثل الانتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلاً عن كونها مدخلاً أساسياً للتغلب على مشاكل الأداء والانتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل، وانطلاقاً من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية لاختلاف النظرة إليها، فالانتاجية في معناها البسيط هو ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للمنظمة (الخفاجي، 2014: 245). إن الانتاجية هي نسبة المخرجات (سلع أو خدمات) مقسوماً على واحد أو أكثر من المدخلات (مثل القوى العاملة، راس المال، الطاقة، وغيرها من الموارد). (Heizer et al., 2017: 14)، (Stevenson, 2018: 56)، وهي قيمة المخرجات المنتجة (سلع وخدمات) مقسوماً على المدخلات من الموارد (الأجور وتكاليف المعدات ... إلخ). (Krajewski et al., 2013: 36)، والانتاجية تعرف أيضاً هي "مقياس لكفاءة المنظمة التي تسعى لتحويل المدخلات إلى مخرجات". (Reid & Sanders, 2013: 44)، (Reid & Sanders, 2011: 43)، ويمكن تعريفها بأنها "كفاءة العملية التي تحول المدخلات إلى مخرجات" (Davis et al., 2007: 152).

أن الانتاجية من وجهة نظر الباحث هو "المعيار الذي يستخدم لقياس المدخلات والمخرجات بانتاج السلع أو الخدمات".

3. التغيير التنظيمي والأداء:-

يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ لأنه يركز على تحويل منظمة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال مفهوم سليم واضح يسترشد به كل من يُقدم على أي عملية تغيير داخل المنظمة.

لقد وردت العديد من المفاهيم لبلورة مفهوم التغيير التنظيمي. إذ عرف بأن أحداث تعديلات في أي عنصر من عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين اما : ملائمة الأوضاع التنظيمية الجديدة أو استحداث أوضاع وأساليب إدارية تمثل نشاطات تحقق للمنظمة سبقاً عل غيرها من المنظمات. (Carr, 2001: 421)، ويعرف بأنه "العمل أو الاسلوب الإداري الذي يستعمل في تحويل المنظمة الى حالة أفضل وأنه جهد أو نشاط طويل الأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات بصورة أكثر فاعلية". (Gebrial & Carr, 2001: 416)، والتغيير التنظيمي عبارة عن "تبني فكرة جديدة أو سلوك جيد". (Daft, 2010: 419)، وفي السياق نفسه عرفه (Fitzgerald & Eijnateen, 2002: 405) بأنه ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء، من خلال التحول أو

التنقل أو التعديل على مستوى: الأهداف الهيكل التنظيمي العمليات الإجراءات القواعد للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطوير. (Bryant & Cox, 2004: 402)، وعرف أيضاً بأنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة". (Grant & Michelson, 2005: 8)، كما أن التغيير التنظيمي عبارة عن "العملية الإدارية التي تتضمن مجموعة من الخطوات التي تتمثل بإدراك الحاجة الى التغيير ودراسة بيئة التغيير وتوفير مستلزمات التغيير والتنفيذ والمتابعة والتقييم" (Reissner, 2011: 595).

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث أن التغيير التنظيمي هو "عملية إدارية شاملة لجميع مجالات المنظمة ممنهجة في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة المتعاقبة تباعاً تهدف الى إحداث حالة من التكيف مع التغيرات والأوضاع المستجدة كافة في البيئة بالاعتماد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات، معارف، مهارات، وخبرات تهيئ كافة مستلزماتها وتنفيذها بغاية تحقيق الأهداف المنشودة".

4. الإبداع الإداري والأداء: -

يعد الإبداع أحد المجالات المهمة في تكوين شخصية القائد، وهو أيضاً من أهم عوامل النجاح في الحياة اليومية بشكل عام والنجاح في المنظمات بشكل خاص، ومن هنا كان الاهتمام بالإبداع أحد أهم الأهداف التنظيمية التي تسعى لها المنظمات المتقدمة التي ترى في رؤسائها ومروسيها المبدعين عماد ثروتها وسبل تنميتها في جميع المجالات.

أن عدداً من الباحثين تناولوا مفهوم الإبداع كونه قدرات أو سمات للأفراد في التفكير الإبداعي منطلقين من فكرة إن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء وانفتاحه على الخبرات الجديدة المتنوعة أو مهارات شخصية مثل حب الإستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (عبود وحسين، 2016: 242)، أن الإبداع هو "تجديد وتوسيع مدى من المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها وإقامة طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع، وإدخال التغيرات في إدارة وتنظيم العمل وظروف ومهارات قوة العمل". (European Commission, 2004: 23)، والإبداع يعرف "كالمساك بالفرص في السوق الداخلية والخارجية وابتكار الجديد لتلك الأعمال، التي يمكن أن تطبق في مشكلة خاصة". (Blakemore, 2000: 4)، وهو "إضافة قيمة جديدة باكتشاف أو اختراع أساليب جديدة لرؤية الأشياء". (Kindler, 2002: 17)، والإبداع يعرف أيضاً هو "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة". (Drucker, 2006: 7)، وعرف الإبداع الإداري بأنه "العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرنا لتطوير خدمات جديدة أو تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين". (Jones, 2013: 388)، كما أن الإبداع الإداري يعرف بأنه "توليد لأفكار

جديده لصناعه معينه أو في سوقها أو في بيئتها". (Daft, 2010: 414)، كما يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه "الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه إكتشاف أفكار أو نظريات أو إختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها" (حجال وهذلة، 2012: 6).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن الإبداع الإداري بأنه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة ومفيدة أو اختراع أساليب عمل جديدة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانيات المنظمة وقدرتها على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات وتحسين انتاجها وتطور مستوى أدائها وأداء العاملين فيها".

5. المناخ التنظيمي والأداء:-

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي. (عيسى، 2014: 18)، وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا فقد عرفه (Kouzes & posner, 77: 1993) بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية التي تؤدي إلى أيجاد أسلوب معين للتعامل بين المنظمة وأنظمتها الفرعية وأعضائها وبيئتها". كما عرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة". (Forehand & Von Glimmer, 1964: 362)، وعرف أيضاً بأنه "مجموعة من الصفات المدركة حول التنظيم، والتي تنبثق من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة". (Hellriegel & Slocum, 1974: 256)، كما أن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي بكونه "مجموعة من الخصائص التي يمكن أدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها" (Phillips et al., 1996: 11).

ويرى الباحث أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص الجماعية والفردية والتنظيمية التي تعكس حالة مميزة للبيئة الداخلية والخارجية".

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:-

إنفق الباحثون على أن الأداء الوظيفي يتكون من العديد من المتغيرات المتفاعلة فيما بينها مثل المهمة نفسها، والموظف، وبيئة المنظمة. أي ان الأداء الوظيفي يمكن أن يتكون نتيجة سلسلة من السلوكيات والمهام التي يؤديها الموظف بشكل يومي. لذلك عُرّف الأداء الوظيفي على أنه "مستوى إنتاجية الموظف الفردية، نسبة إلى أمثال أقرانه، المعني بالعديد من السلوكيات المتعلقة بالعمل والنتائج". (37 :2015 Yilmaz,)، فعند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء الوظيفي كما بينها (Haynes, 1984: 222) وهي: (قدرات (كفايات) الموظف، متطلبات الوظيفة (العمل)، بيئة المنظمة (العمل))، وفيما يأتي توضيح هذه العناصر:-

1. قدرات (كفايات) الموظف:-

وهي تعني امتلاك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف. (عيسى، 2014: 86)، وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. (عبود وحسين، 2016: 241)، وتحتاج هذه الأدوار والمهام إلى توفير كفايات ومهارات لتساعد المدراء والموظفين على أداء المهام والأدوار بفعالية. ومن هذه الكفايات:

أ. القدرة على التخطيط للمنظمة.

ب. القدرة على اختيار طرق وأساليب تتلائم مع إمكانيات المنظمة.

ج. القدرة على استخدام أساليب التقويم المختلفة بفعالية.

د. قيادة المواقف الوظيفية بفعالية.

هـ. تنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على تحقيق أهدافه.

ح. اتقان مهارات الإتصال والتواصل مع الموظفين وكافة أفراد المنظمة.

أوضح (الأفندي، 2012: 6)، إن المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل، تكون على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة، ومن خلالها يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة (حسين، 2013: 216).

لذلك يرى الباحث أنه لا بد من العمل على توفير كافة الامكانيات المادية والمعنوية التي تزيد من نشاط الرؤساء والمرؤوسين وتساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم في المنظمات، ولكي تزداد دافعيتهم نحو العمل وترتفع روح المعنوية من أجل القيام بأدوارهم بجدية وفعالية لا بد من توفير جميع المؤثرات والعوامل التي تساعدهم على تقبل أعمالهم والقيام بواجباتهم في جو نفسي اجتماعي مناسب.

2. متطلبات الوظيفة (العمل):-

أن متطلبات الوظيفة تشمل "المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف". (حجال وهذلة، 2012: 9)، ومتطلبات الوظيفة تشمل أيضاً "المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الامام فيشمل الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة إلى الإشراف. (أبازيد وعيسى، 2014: 364)، كما أن متطلبات العمل هي: "الحجم المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز، والمثابرة والثقة ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (الحلبي، 2011: 24)، كما إن العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل يكون عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام الى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وبينها وبين الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل. (حسين، 2013: 216)، وتشمل متطلبات الوظيفة "المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل، دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل". (خويلدات، 2014: 6)، كما تعني متطلبات العمل "مستوى الدقة، والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، وما يهم فقط نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء (القبلان، 2016: 37).

3. بيئة المنظمة (العمل):-

إن بيئة المنظمة تحدد من خلال أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، حيث إن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الأزمان الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة انجاز العمل فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد . كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء. (حسين، 2013: 215)، كما

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات المستخدمة والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجية والأداء بشكل عام. (عبود وحسين، 2016: 240)، كما ان بيئة المنظمة هي "ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي". (البلوي، 2008: 31)، وتمثل بيئة العمل "العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة)، حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة العامل مثل كفاءة العامل في العمل بينما البعض الآخر يخرج من هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، الاتصال، الحوافز) إذ أن هذه العوامل ترتبط ببعضها البعض إرتباطاً وثيقاً مما ينعكس على السلوك والأداء (خويلدات، 2014: 7).

ويرى الباحث من خلال دراسة واستعراض الأداء الوظيفي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية أبعاد الأداء الوظيفي، كما أن هناك شبكة واسعة ومعقدة من العلاقات تربط الأداء بالعديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة الأداء الوظيفي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، ومع تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة لقياس الأداء الوظيفي وقد تناول البحث الحالي البعض منها في هذا البحث.

رابعاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:-

1. علاقة السلوك القيادي الأخلاقي بالأداء الوظيفي:-

إن تنامي الإهتمام بالسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات في الآونة الأخيرة زاد من تساؤلات الباحثين والمختصين في مجال أخلاقيات العمل حول دور وأثر السلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية في تنمية سلوكيات العمل الأخلاقية، وبالتالي تحسين جودة الأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس في تحسين الصورة العامة للمنظمات في البيئة المحيطة، وتعزيز ثقة كافة الأطراف ذات المصلحة، فضلاً عن دورها في الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد المالية والبشرية ذات الكفاءة العالية. لذلك ظهرت في هذا الصدد العديد من الدراسات العلمية التي أثبتت بأن المنظمات ذات الإلتزام العالي بالمعايير والمبادئ الأخلاقية، تتسم بأداء وظيفي ومالي عاليين مقارنةً بالمنظمات التي يغيب عنها مثل هذا الإلتزام، مما زاد الإهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية وتطبيق استراتيجيات تمكين العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يصبح

العاملين أكثر التزاماً وسيطرةً على العمل وأكثر مسؤوليةً واستقلاليةً وبدون إشراف مباشر في العمل، الأمر الذي يتطلب تزايد الثقة المتبادلة بين الأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة، ولعل المصدر الأساسي لهذه الثقة هي سلوكيات القيادة الأخلاقية.

لذا فإن الموظفين هم أصول محورية بدونها لا يمكن تحقيق الأهداف المقصودة لأي منظمة. (Mwita, 30: 2000)، فأداء الموظفين هو أحد العوامل الرئيسية المتعددة التي تهدف إلى تحقيق النتائج التي لها صلة مباشرة مع الأهداف التنظيمية المخطط لها، وقد أظهرت الدراسات بأن أداء الموظفين يمكن زيادته إذا قادهم قادة أخلاقيون. (Bello, 2012: 231)، وفي الدراسة التي أجرتها (Detert et al., 2007: 993)، أن القيادة الفعالة تساعد الموظفين على إكتشاف وصقل مساهماتهم لإنجاح المنظمة، كما أن القيادة الفعالة من المرجح أن تؤدي إلى الزيادة في أداء الموظفين. ويؤكد (Brown & Trevino, 2006: 596) على أن القيادة الأخلاقية تؤكد على المعاملة العادلة والقيم المشتركة والنزاهة في الأفراد والعمليات التجارية المشتركة. ويضيفون أن القادة الأخلاقيين يلهمون السلوكيات الإيجابية بين الموظفين، ويشجعون على مستويات عالية من الولاء والالتزام بالمنظمة، ويحددون الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى محتوى العمل. كما أكدت دراسة (Mayer et al., 2009: 1) أن الآثار الإيجابية لممارسة القيادة الأخلاقية في المستويات التنفيذية لرفع مستوى أداء الموظفين مقارنةً مع القيادة الأخلاقية التي يمارسها المشرفون على أداء الموظفين في المستويات الأدنى. ويرى (Brown et al., 2005: 117) أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على العديد من النتائج المهمة للموظفين، كما وجد براون وآخرون أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ورضا القائد، والفعالية المدركة فيما يتعلق بالفائد واستعداد الأفراد للإبلاغ عن القضايا والمشاكل للمدير. كما تم في هذه الدراسة دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الصمت والسلوك الصوتي للموظف. ويرى (Piccolo et al., 2010: 259) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وجهود الموظفين. كما أن دراسة (Walumbwa & Schaubroeck, 2009: 1275) وجدت أن إدراك الموظفين للقيادة الأخلاقية له علاقة بزيادة السلوك الصوتي للموظفين عن طريق تأثيرها على زيادة السلامة النفسية. وتوصلت دراسة (Toor & Ofori, 2009: 533)، "بأن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الموظفين. وتبين الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي الأكثر احتمالاً لتحقيق فعالية القائد، واستعداد الموظفين لبذل جهود إضافية، مما يخلق شعوراً بالرضا الوظيفي، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة أداء الموظفين". كما أن دراسة (Ruiz et al., 2011: 591) تشير إلى أن القادة الذين لديهم التزامات أخلاقية قوية يمكن أن يكون لها تأثير على "أهمية العمل" و "الحكم الذاتي" للنموذج المميز للعمل؛ واستعداد الموظف لبذل جهد إضافي على أداء المهمة، وبالتالي فالمرؤوسين الذين ينظرون إلى الصورة الأخلاقية الجيدة للمدير الأعلى، ينظر إلى الأخلاق على أنها قضية مهمة داخل المنظمة، وقد يترجم هذا الإدراك إلى تقدير قوي للإدارة العليا باتجاه الموظفين داخل المنظمة. وتوصلت دراسة (Chehraghi et al., 2015: 1859) عندما يحاول القادة الأخلاقيون

اتخاذ خيارات عادلة، فهم بذلك يجتذبون أتباعهم للمزيد من الانتباه وتهيئة بيئة عمل مناسبة، ونتيجةً لذلك، يتعامل الموظفون مع المنظمة بطريقة أكثر أمناً ويحاولون المساهمة في نجاح المنظمة، كما يميل الأتباع إلى التعبير عن آرائهم من خلال التواصل المفتوح والشفاف.

وخلاصة نتائج هذه الدراسات تبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على عدد كبير من نتائج الموظفين (Obicci, 2015: 3).

2. علاقة السلوك القيادي الأخلاقي بالتمكين الإداري:-

للقيادة دور أساسي في تنمية المنظمات وتطويرها، كما أن لها دوراً مهماً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة، ومن هنا فإن للقيادة دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة، فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة والتمكين تشير إلى أن سر نجاح أي منظمة يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاز المنظمة، أن دور القيادة في نجاح برامج التمكين في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادات والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به، وإعادة توزيع النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة. (ملحم، 2006: 259-260)، كما أن التمكين ينبع من الذات ليحقق طموح وأهداف العاملين فإن لبرامج التمكين مساهمة كبيرة في نجاح القيادة، حيث لا يمكن أن يقوم القائد بالعمل وحده، فليست القيادة عملاً فردياً وإنما مجهود فريق، كما أن القادة يعملون بالتوافق وبتطبيق مبدأ تناقص القوة حيث تكون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين (كوزس وبوسنر، 2004: 282).

وقد وجدت الدراسات السابقة العلاقة الوثيقة بين تمكين السلوكيات القيادية ونتائج العمل. على سبيل المثال، دراسة (Ahearne et al., 2005: 945) وجدت تأثير تمكين السلوكيات القيادية على أداء المبيعات. وقد أظهرت دراسة (Raub & Robert, 2010: 1743) تأثير تمكين السلوكيات القيادية على سلوكيات الموظفين ودورهم الإضافي. وقد تم استخدام نموذجين على نطاق واسع في دراسات تمكين السلوكيات القيادية، والتي هي النموذج التحفيزي، والنموذج القائم على التبادل. ويمكن استخدامها لتفسير ارتباط سلوك القيادات التمكينية للمشرفين على نتائج عمل المرؤوسين، وتوصلت نتائج النموذج التحفيزي بأن الموظفين المخولين يمكن أن يشعروا بأنهم يكافؤون بشيءٍ جوهري لمساهماتهم في واجباتهم الوظيفية. (Conger & Kanungo, 1988: 472)؛ (Thomas & Velthouse, 1990: 667)، ولها مستوى أعلى من التمكين النفسي. (Spreitzer, 1995: 1443)، من خلال تمكين السلوك القيادي للمشرف. هذا المستوى العالي من التمكين النفسي يحفز الموظفين المخلصين على الأداء بمستوى أعلى. ويرى النموذج القائم على التبادل أن تمكين السلوك القيادي يمكن أن يعزز شعور المرؤوسين من الإحترام والرعاية والاعتراف من قبل المشرف، وبالتالي يمكن أن يشجع مستوى أعلى من الثقة في المنظمة. (Hutchison et al., 1986: 505)، ولقد أجرى (Huang et al., 2010: 124) مقارنة بين هذين النموذجين في مناقشة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمل، حيث ينظر إلى القيادة التشاركية

عادة على أنها ممارسة لتمكين المرؤوسين. وقد أشارت النتائج التي توصلوا إليها إلى أن النموذج التحفيزي أكثر قابلية للتطبيق في شرح العلاقة بين الموظفين في المستوى الإداري؛ لأن أداء العمل يمكن أن يعزز من خلال إحداث مستوى أعلى من التمكين النفسي، وبالتالي يحفز هؤلاء المديرين الذين لديهم حاجة أقوى إلى التأثير الشخصي والسيطرة في المنظمة، لتصبح موالية لأداء أفضل. كما أظهر (Raub & Robert, 1745: 2010) أن النموذج التحفيزي قابل للتطبيق في شرح العلاقة بين تمكين سلوكيات القيادة ونتائج عمل الموظفين للموظفين العاملين.

3. علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي:-

إن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، مما يجعل تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية أمراً ملحاً. ومن هذا المنطلق يظهر أثر التمكين الإداري باعتباره مدخلاً ناجحاً لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. وقد إعتمدت برامج تمكين الموظفين على نطاق واسع في العديد من المنظمات كوسيلة لتحسين أداء المنظمات. أن تمكين الموظفين له علاقة بشكل كبير بتحسين الأداء من خلال إيجاد طرق مبتكرة؛ لتصحيح الأخطاء من خلال تقديم الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل (Kimolo, 2013: 25).

إن الأداء الوظيفي يرتبط بتمكين الموظفين بطريقتين؛ أولاً: من خلال تحديد الأهداف، وكلما كان الموظف يفهم وظيفته، وكيف تساهم الوظيفة في المنظمة ككل، كلما كان ذلك أفضل، وسيكون بمقدورهم إتخاذ قرارات من تلقاء أنفسهم، بالإعتماد على خبراتهم الخاصة. ثانياً: أن التمكين يعني المساءلة، إلى جانب حرية إتخاذ القرارات، وتساعد عملية إدارة الأداء لضمان المساءلة عن النتائج ونتائج القرارات التي يتخذها الموظف من خلال التواصل المستمر، وبطبيعة الحال، من خلال عملية مراجعة الأداء (Nzuve & Bakari, 2012: 86).

لذلك توجد هناك أبحاث محدودة حول العلاقة بين تمكين الموظفين والأداء الوظيفي. وقد ربطت معظم الأدبيات المتاحة حول تمكين الموظفين بالرضا الوظيفي. وهناك دراسات واسعة أجريت على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتمكين الموظفين. وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي غالباً ما يكون له تأثير متداخل بين تمكين الموظفين والأداء الوظيفي. وقد وجدت واحدة من الدراسات التي توفر الدعم المباشر للعلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي من قبل (Hitt et al., 2001: 13) أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري (على أساس القدرات الفكرية والمعرفة ورأس المال الاجتماعي) والأداء الراسخ في عينة من المنظمات المهنية. وهناك دراسة أخرى من قبل (Hechonova et al., 2006: 72) بشأن العلاقة بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي والأداء بين العاملين في الخدمة الفلبينية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي له علاقة إيجابية مع الأداء.

كما أجرى (Wood & Wall, 2007: 1335) دراسة وجدت أن تمكين الموظفين هو المفتاح لتحسين الأداء وتشجيع الابتكار بين شركات التصنيع في أيرلندا. كما وجدت الدراسة أن التمكين هو الممارسة الوحيدة التي لها تأثيرات كبيرة على الأداء في جميع الشركات التي شملتها الدراسة. ووجدت الدراسة أيضاً أن الأداء في الشركات التي تمكن موظفيها أعلى بنسبة 7٪ من أداء الشركات التي لم تمكن موظفيها. ويرى (Bowen & Lawler, 1992: 31) أن الطريق السببي الهام الذي يؤثر من خلاله تمكين الموظفين على الأداء هو السلوك الإبداعي من جانب موظفي الخطوط الأمامية، ويقول (Thomas & Velthouse, 1990: 679) إن الموظفين المخولين يحسنون الأداء من خلال التعافي بسرعة من الأخطاء التي تحصل في تقديم الخدمات، والتعلم من تلك الأخطاء، وإعادة تصميم العمليات والمنتجات. إن ممارسات التمكين التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات المتعلقة بالوظائف ومنحهم حرية التصرف في تغيير إجراءات العمل تزيد من تشجيع الأداء. ويعتقد (Conger & Kanungo, 1988: 478)، أنه كلما أصبح الموظفون أكثر تمكيناً، سيتم تعزيز توقعاتهم للفعالية الذاتية، وبالتالي زيادة مقدار الجهد والوقت الذي يكرسونه لأداء المهمة. ويتمتع الموظفون المخولون أولاً: "بمتوسط أعلى في قدرتهم على أداء المهمة بنجاح؛ فإنهم يبذلون جهداً أكبر ويستمررون في تلك الجهود عندما يواجهون الشدائد". ثانياً: "الشعور بالاستقلالية في العمل، جنباً إلى جنب مع الشعور بالسيطرة على النتائج، كما يزيد من الجهد، بالإضافة إلى بذل المزيد من الجهد أو العمل بجد". كما يبدو أن الموظفين المخولين أيضاً أداءهم أفضل من خلال العمل بذكاء أكثر من خلال البحث عن طرائق جديدة وأفضل للقيام بالأشياء. ويمكن فهم التمكين على أنه "عملية تطوي على مجموعة من الممارسات الإدارية (تقاسم السلطة والموارد والمعلومات والمكافأة) التي تؤثر على إدراك الموظف (الكفاءة الذاتية، والتحفيز، والرضا الوظيفي) والتي بدورها تؤثر على الأداء (الجهد والإنتاجية)" (Bowen & Lawler, 1992: 35).

والتمكين يمكن أن يكون له تأثير ملحوظ على الدافع والأداء، فعلى سبيل المثال، خلصت دراسة (Mary & Robbins, 2002) التي أجراها على موظفوا البنك إلى أن التمكين يحسن خدمة العملاء ويميل إلى الحد من النزاع بين المرؤوسين والإشراف عليهم كما أن التمكين يميل إلى زيادة المبادرة الشخصية؛ لأن الموظفين يتعرفون ويتحملون المزيد من السلطة والمسؤولية في العمل. ويتم تقييم الأداء الفعال على أساس فرص التمكين التي تتيح للعمال العمل بفعالية أكبر. ويتم تطوير الأفراد حتى يتمكنوا من اتخاذ توجه أوسع وأكثر استباقية تجاه عملهم، ويصبحوا أكثر استعداداً لإقتراح طرق جديدة للقيام بالأشياء والإنخراط في عمل فريق هادف (Kimolo, 2013: 27).

ويرى الباحث أن التمكين يدعم الأداء على حساب أن الأفراد يتلقون المزيد من المسؤولية عن كيفية قيامهم بعملهم الخاص وبالتالي زيادة الكفاءة وزيادة الاستفادة من مساهمات كل فرد ومن ثم تقلص التكاليف نظراً لأن هناك حاجة إلى عدد أقل من الأفراد للإشراف على عمليات المنظمة ورصدها وتنسيقها.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للجانب الميداني للدراسة المتمثلة بوصف منظمات عينة الدراسة وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. إذ يتألف هذا الفصل من مبحثين:-

المبحث الأول:- وصف منظمات عينة الدراسة.

المبحث الثاني:- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول- وصف منظمات عينة الدراسة

يعرض هذا المبحث مبررات اختيار القطاع المبحوث ووصف عينة الدراسة وخصائصه.

أولاً: مبررات اختيار القطاع المبحوث:-

تم إختيار شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد كقطاع مبحوث والتي تم الاعتماد عليها في الجانب الميداني للدراسة، ومن الأسباب التي دعت الباحث إلى إختيار هذا القطاع ما يلي:-

1- الدور الذي يؤديه هذا القطاع في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة من قبل المنظمات الاخرى.

2- الأهمية الكبيرة لقطاع الإعمار والإسكان ومكانته الاقتصادية مقارنةً بالقطاعات الخدمية الأخرى.

3- عامل المنافسة بين الشركات في نفس القطاع والذي يستوجب تحقيق الأداء الفعال.

4- الإهتمام الكبير من قبل أفراد المجتمع بهذا القطاع حيث أن غالبية العاملين في مجال الإعمار والإسكان هم من فئة الشباب الذين يمتلكون القدرة على اكتساب المزيد من الخبرات في العمل، ويتأثرون بسلوكيات قادتهم، ولديهم القدرة على تعلم الشيء المفيد حول أوجه السلوك الإيجابي بكل معانيه الأخلاقية كالأمانة، الصدق، الثقة، العدالة، الأخلص، والأحترام وبذلك تتحقق أهدافهم وأهداف المنظمات.

ثانياً: وصف عينة الدراسة:-

تتكون عينة الدراسة من مدراء الأقسام والشعب في الشركات المبحوثة، وقد تم إختيار عينة الدراسة في هذه المواقع؛ نظراً لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية أو من أصحاب الخبرة الطويلة. وفيما يأتي عرض لعينة الدراسة كما في الجدول (9).

الجدول (9) "عرض لعينة الدراسة في الشركات المبحوثة"

ت	إسم الشركة	سنة تأسيس الشركة	مدير قسم		مدير شعبة	
			الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
1	شركة الفاو الهندسية العامة	1987	8	-	14	19
2	شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية	1987	7	1	13	19
3	شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	1987	5	5	14	19
4	شركة الرشيد العامة للمقاولات الإنشائية	1987	5	1	5	20

28	9	4	4	1988	شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية	5
4	18	-	5	1988	شركة سعد العامة	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دليل الشركات، 2017.

وقد تمت دراسة العينة والذي بلغ العدد الإجمالي لها (250) فرداً تم توزيع الإستمارة عليهم، وقد تم استعادة (234) استبانة، إستبعدت منها (7) لعدم تكامل معلوماتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات المتكاملة والمستخدمه لأغراض التطبيق والتحليل (227) استبانة، من تلك الإستمارات كما في الجدول (10). وقام الباحث بزيارة الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الأمر الذي تطلب كثيراً من الوقت والجهد وبخاصة بعد أن اعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع أغلب المبحوثين لتوضيح فقرات الإستمارة.

الجدول (10) "إستمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة في الشركات المبحوثة"

ت	إسم الشركة	الإستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة			
		الموزعة	المسترجعة	%	الصالحة
1	شركة الفاو الهندسية العامة	42	41	17.53	41
2	شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية	42	41	17.53	40
3	شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	47	45	19.23	43
4	شركة الرشيد العامة للمقاولات الإنشائية	33	32	13.67	31
5	شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية	51	47	20.08	45
6	شركة سعد العامة	35	28	11.96	27
المجموع		250	234	%100	227
				%100	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:-

يمكن تصنيف عينة الدراسة وفقاً لخمس متغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة اعتماداً على هذه المتغيرات.

1- الجنس:

يتضح من الجدول (11) أن نسبة الذكور بلغت (47.14%)، في حين كانت نسبة الإناث (52.86%)، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، مما يعطي مؤشراً على أن العنصر النسوي لديهم طموح وتطلعات للتعيين في هذه الشركات وتولي مناصب إدارية فيها.

الجدول (11) "توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس"

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47.14	107	الذكر
52.86	120	الانثى
%100	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

2- العمر:

يتضح من الجدول (12) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (من 40- أقل من 50 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (39.21%)، تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، إذ بلغت نسبتها (36.57%)، وتليها الفئة العمرية (من 30- أقل من 40 سنة)، حيث بلغت نسبتها (17.62%)، ويليهما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، إذ بلغت نسبتها (6.60%) من أفراد عينة الدراسة.

وفي ضوء تلك البيانات يتضح أن (93.40%) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ما بين أقل من (40) سنة إلى أقل من (50) سنة إلى (50) سنة فأكثر، وهذا مؤشر على أن غالبية المدراء العاملين في الشركات هم من فئة الشباب الذين يمتلكون القدرة على إكتساب المزيد من الخبرات والقدرة على تعلم الشيء المفيد من زملائهم المدراء كبار الأعمار الذين لم يبلغوا سن التقاعد ولديهم خبرات طويلة في مجال العمل.

الجدول (12) "توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر"

النسبة المئوية	التكرار	العمر
6.60	15	أقل من 30 سنة
17.62	40	من 30- أقل من 40 سنة
39.21	89	من 40- أقل من 50 سنة
36.57	83	من 50 سنة فأكثر
%100	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

3- المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (13) أن غالبية أفراد عينة الدراسة حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (76.21%)، وأن ما نسبته (11.02%) حاصلين على درجة دبلوم فني، وأن ما نسبته (7.04%) حاصلين على درجة الماجستير، وأخيراً ان الحاصلين على درجة ثانوي بنسبة (5.73%). ويتبين من الجدول ان غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون مؤهلاً جامعياً حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (76.21%).

الجدول (13) "توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي"

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.73	13	ثانوي
11.02	25	دبلوم فني
76.21	173	بكالوريوس
7.04	16	ماجستير
%100	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

4- عدد سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (14) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خدمة (أكثر من 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتها (91.19%) وهي الفئة الأكبر، والفئة التي لها خدمة (أقل من 5 سنة) بلغت نسبتها (5.28%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح عدد سنوات خدمتهم (5- أقل من 10 سنوات)، إذ بلغت نسبتها (3.53%)، وهي الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة أكثر من (10) سنوات من الخبرة حيث بلغت نسبتهم (91.19%) وهي تعد نسبة عالية، وتمثل جانباً إيجابياً، كما أنها تفيد نتائج الدراسة الحالية من كون هذه النتائج جاءت من خلال مبحثين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل.

الجدول (14) "توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة"

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	12	5.28
من 5- أقل من 10 سنوات	8	3.53
أكثر من 10 سنوات	207	91.19
المجموع	227	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

5- المركز الوظيفي:

يتضح من الجدول (15) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم مركز وظيفي مدير شعبة إذ بلغت نسبتهم (80.17%) من أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأكبر، وأن ما نسبته (19.83%) من أفراد عينة الدراسة هم في مركز وظيفي مدير قسم وهي الفئة الأقل نسبةً إلى فئة مدير شعبة.

وفي ضوء تلك البيانات يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من مدرء الشعب إذ كانت نسبتهم عالية مقارنةً بنسبة مدرء الأقسام وهذا أمرٌ طبيعي في أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداري يتبع تركيبة الهيكل التنظيمي لهذه الشركات.

الجدول (15) "توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي"

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير قسم	45	19.83
مدير شعبة	182	80.17
المجموع	227	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني، 2017.

المبحث الثاني- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا المبحث تحليل آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث واختبار فرضيات الدراسة :-

أولاً: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والنتيجة من خلال استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات والذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والأداء الوظيفي بوصفها متغيراً (تابعاً)، والتمكين الإداري بوصفها متغيراً (وسيطاً)، باستخدام برنامج (SPSS). وتظهر الجداول أيضاً اتجاه المقياس الأعلى نسبة من ضمن التكرارات لاستجابات المبحوثين من خلال مقارنة نسب توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الجدول، وسيتم اعتماد معيار الوسط الفرضي (3) * لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية اجابات المبحوثين نحو أي فقرة من فقرات استمارة الاستبانة أو أي متغير من متغيراتها الرئيسة، فإذا كان الوسط الحسابي (3) فأكثر فإن ذلك يمثل اتجاهاً إيجابياً، وإذا كان الوسط الحسابي أقل من (3) فإن ذلك يمثل اتجاهاً سلبياً في قياس شدة الاجابة للمبحوثين.

1- عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير السلوك القيادي الأخلاقي:-

تضمن هذا المتغير خمسة أبعاد ويوضحها الجدول (16) وكالاتي:

أ- النزاهة: أظهر هذا المتغير أعلى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.784)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وهذا يفسر لنا اتفاق العينة على أن القادة (المدراء) في الشركة المبحوثة لديهم إحساس قوي وإيجابي بقيم النزاهة، وكانت أعلى فقرة ضمن هذا المتغير من حيث الوسط الحسابي وهي الفقرة (4) إذ بلغ (4,37) وبانحراف معياري (0.780) أما الفقرة (6) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.68) وبانحراف معياري (1.091)، بما يعكس التشتت في الاجابة.

ب- الكياسة: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.699) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (10) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (4.15)

وبإنحراف معياري (0.836). أما الفقرة (14) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.68) وبإنحراف معياري (0.935). وتمثل هذه النتائج بأن القادة (المدراء) لديهم قابلية على إدارة وحل المشكلات المتعلقة بالعمل وإدراك عالي حول مدى تأثير سلوكهم على الآخرين.

ج- العدالة: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.71) وبإنحراف معياري (0.773)، وهو يشير إلى توافر العدالة للقادة (المدراء) وكان واضحاً من نسب الوسط الحسابي وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (17) قد حققت أعلى وسط حسابي في هذا المتغير بلغ (3.86) وبإنحراف معياري (0.881) أما أقل وسط حسابي فكان الفقرة (21) إذ بلغ (3.48) وبإنحراف معياري (1.114) بما يعكس التشتت في الإجابة.

د- الدور الاتصالي: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.88) وبإنحراف معياري (0.676). وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس وهذا يدل على أن بعد الدور الاتصالي بالنسبة للرؤساء المباشرين (القادة) هي بمستوى عالي. وهذا يفسر اتفاق العينة على أن القادة (المدراء) يمتلكون مستوى عالي من مهارة تبادل المعلومات من خلال الاتصال ذي الإتجاهين الذي يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات، أما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة إذ توزعت بين أعلى قيمة للفقرة (27) بوسط حسابي (4.04) وبإنحراف معياري (0.972) وأقل قيمة للفقرة (24) بوسط حسابي (3.62) وبإنحراف معياري (0.919) وعلى التوالي.

هـ- دور متخذ القرار: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.97) وبإنحراف معياري (0.711)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وكانت أعلى قيمة ضمن هذا المتغير للفقرة (35) إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.12) وبإنحراف معياري (0.814)، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (31) إذ كان (3.84) وبإنحراف معياري (0.945) وتدلل هذه النتائج على أن القادة (المدراء) لديهم القدرة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ومن بين البدائل المتاحة من خلال إمتلاكهم الخطط التي توصلهم إلى تحقيق الأهداف ويتفوق.

الجدول (16) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي"

ن.	العدالة	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	يشهد له جميع الأطراف بالنزاهة في تعاملاته.	51.1	116	34.8	79	11.0	25	1.8	4	1.3	3
2	يلتزم بوعوده مع الموظفين.	33.0	75	38.8	88	20.7	47	5.7	13	1.8	4
3	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين.	30.4	69	43.6	99	17.6	40	7.0	16	1.3	3

0.780	4.37	0.0	0	3.5	8	7.9	18	36.1	82	52.4	119	يؤدي واجباته بأمانة وإخلاص.	4
1.049	3.96	2.6	6	8.8	20	14.5	33	37.9	86	36.1	82	يطبق القيم التي يؤمن بها على نفسه.	5
1.091	3.68	2.2	5	15.9	36	19.4	44	36.6	83	26.0	59	يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين.	6
1.056	3.77	2,2	5	11.0	25	23.3	53	34.4	78	29.1	66	تتطابق أفعاله مع أقواله.	7
0.784	4.00	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنزاهة										الكمياسة	
1.000	3.97	3.5	8	6.2	14	11.5	26	47.1	107	31.7	72	يعمل على تقليل حالات التوتر والمشكلات في العمل.	8
0.986	3,87	1.3	3	8.8	20	21.1	48	38.8	88	30.0	68	يحترم حقوق جميع الموظفين في العمل.	9
0.836	4.15	0.9	2	4.0	9	11.0	25	47.1	107	37.0	84	يسمع آراء ومقترحات الموظفين ذوي الخبرة والإختصاص.	10
0.890	4.09	1.3	3	4.4	10	14.1	32	44.1	100	36.1	82	يزود الموظفين بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	11
0.910	3.89	1.8	4	4.8	11	22.5	51	44.9	102	26.0	59	يلتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور.	12
0.869	4.04	0.4	1	6.2	14	14.5	33	46.7	106	32.2	73	يسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظمته كجزء من الوفاء لها.	13
0.935	3.68	1.3	3	11.0	25	23.8	54	46.3	105	17.6	40	يلاحظ مدى تأثير الموظفين بسلوكه.	14
0.699	3.96	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للكمياسة										العدالة	
1.062	3.85	3.1	7	10.6	24	14.5	33	41.9	95	30.0	68	يطبق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.	15
0.977	3.68	3.1	7	8.4	19	25.1	57	44.5	101	18.9	43	يتلمس الموظفين أن إجراءاته الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف.	16
0.881	3.86	1.8	4	6.6	15	16.3	37	54.6	124	20.7	47	يوافق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى.	17
1.038	3,57	4.4	10	10.1	23	27.3	62	40.1	91	18.1	41	يساعد الموظفين على تحسين إجراءات الحصول على المكافأة أو أية إمتيازات أخرى.	18
0.887	3.76	0.4	1	9.3	21	23.8	54	47.1	107	19.4	44	يوفر الفرصة بعدالة	19

												إجراء التعديلات على المهام أو الأنشطة أو الإجراءات التنفيذية.	
1.015	3.78	2.2	5	10.1	23	21.1	48	40.5	92	26.0	59	يعتمد على معلومات دقيقة عند تحديد واجبات الموظفين أو توزيع مهام إضافية أو أنشطة معينة.	20
1.114	3.48	7.0	16	13.2	30	19.8	45	44.9	102	15.0	34	يستطيع الموظف أن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه.	21
0.773	3.71	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعدالة										الدور الاتصالي	
0.893	3.91	1.8	4	4.8	11	19.4	44	48.5	110	25.6	58	يتبادل المعلومات بشفافية عالية مع مختلف المستويات الإدارية.	22
0.787	3.97	0.9	2	2.2	5	20.3	46	52.0	118	23.7	56	يهتم بسلامة الاتصال اللفظي ومدلولاته مع الموظفين.	23
0.891	3.62	1.3	3	8.8	20	31.3	71	43.6	99	15.0	34	يوفر قنوات اتصال للموظفين للتعبير عن آرائهم.	24
0.919	3.84	0.9	2	7.9	18	22.5	51	44.1	100	24.7	56	يشجع العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين.	25
0.880	3.81	1.3	3	6.6	15	22.0	50	49.8	113	20.3	46	يهتم بتحديث وسائل الاتصال تتماشى مع التطور التكنولوجي.	26
0.972	4.04	3.5	8	4.4	10	10.6	24	47.1	107	34.4	78	يستطيع الموظفون الوصول إليه وشرح موقفهم دون صعوبة.	27
0.974	3.95	2.2	5	6.6	15	16.7	38	42.7	97	31.7	72	يعتمد أسلوب الحوار مع الموظفين.	28
0.676	3.88	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدور الاتصالي										دور متخذ القرار	
0.931	3.98	1.3	3	7.5	17	13.7	31	46.7	106	30.8	70	يجمع الحقائق التي يحتاجها قبل اتخاذ القرار.	29
0.881	3.95	0.9	2	6.2	14	17.6	40	48.0	109	27.3	62	يستفيد من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار.	30
0.945	3.84	1.3	3	7.9	18	22.5	51	42.3	96	26.0	59	يتخذ القرار بموضوعية تامة.	31
0.846	3.96	0.9	2	4.8	11	18.1	41	50.2	114	26.0	59	يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	32

0.931	3.81	2.6	6	5.7	13	21.6	49	48.5	110	21.6	49	يدرس خيارات متعددة عند مواجهة مشاكل معقدة.	33
0.858	4.11	1.8	4	3.5	8	10.6	24	50.2	114	33.9	77	يراعي مصلحة العمل عند القيام بإتخاذ القرار.	34
0.814	4.12	0.4	1	4.4	10	11.9	27	49.3	112	33.9	77	يعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند إتخاذها.	35
0.711	3.97	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لدور متخذ القرار											
0.644	3.90	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك القيادي الأخلاقي											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

$$* \text{الوسط الفرضي} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = 3$$

ويتضح من خلال مستوى الأوساط الحسابية لمتغيرات السلوك القيادي الأخلاقي والتي عبرت عنها إجابات العينة بأنها جميعاً كانت بمستوى فوق الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) مما يؤكد على إيجابية إستجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن هذه الفقرات. والتي تشير إلى أن القادة (المدراء) يتميزون بمستوى عالي تقريباً من السلوك القيادي الأخلاقي وهذا ما أوضحتها قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت (3.90) وبانحراف معياري (0.644) أي بتشتت قليل لإجابات العينة حول هذا الوسط وبالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد مجتمع الدراسة حول عبارات السلوك القيادي الأخلاقي.

وبهذا تمكن الباحث من وصف أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي لدى مجتمع الدراسة وبيان التفاوت بين أفراد المجتمع في قيادات الشركات المبحوثة حول تصوراتهم لهذه الأبعاد وبغاية معرفة إتجاهاتهم وطموحاتهم ورغباتهم حول تطبيق أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي.

2- عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التمكين الإداري:-

تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد ويوضحها الجدول (17) وكالاتي:

أ- تفويض السلطة: حصل هذا المتغير على وسطاً حسابياً بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.746) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (40) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (4.02) وبانحراف معياري (0.852). أما الفقرة (38) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.30) وبانحراف معياري (1.059) بما يعكس التشتت في الإجابة. كما يظهر من خلال النظر إلى الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة عالية مما يؤثر على أن القادة (المدراء) لديهم تمكين إداري فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة قد جاء بدرجة عالية.

ب- المشاركة: أظهر هذا المتغير أعلى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات التمكين الإداري بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.776) وهذا يفسر اتفاق العينة على أن القادة (المدراء) يمتلكون مستوى عالي من

المشاركة، الأمر الذي يسمح للموظفين لممارسة بعض التأثير على عملهم والظروف التي يعملون بها. وكانت أعلى فقرة ضمن هذا المتغير من حيث الوسط الحسابي وهي الفقرة (42) إذ بلغ (3.96) وبإنحراف معياري (0.935) أما الفقرة (43) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.70) وبإنحراف معياري (0.922).

ج- العمل الجماعي: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.81) وبإنحراف معياري (0.777) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (49) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.91) وبإنحراف معياري (0.865). أما الفقرة (48) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.70) وبإنحراف معياري (0.915). وتمثل هذه النتائج من خلال إجابات المبحوثين بأن القادة (المدراء) لهم الفضل في دعم وتشجيع وتوثيق علاقات العمل من خلال العمل الفرقي والجماعي.

الجدول (17) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات التمكين الإداري"

ن	البيان	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة											
		اتفق تماماً		لا أتفق تماماً		محايد		اتفق		لا أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
36	يفوض الموظفين بسلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.	54	23.8	115	50.7	41	18.1	13	5.7	4	1.8	3.89	0.893
37	يمنح الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في إداء مهامهم.	42	18.5	111	48.9	52	22.9	17	7.5	5	2.2	3.74	0.921
38	يسعى إلى تحقيق مبدأ لا مركزية القرار.	33	14.5	64	28.2	76	33.5	46	20.3	8	3.5	3.30	1.059
39	يعمل على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.	46	20.3	92	40.5	64	28.2	19	8.4	6	2.6	3.67	0.977
40	يوثق الأعمال المفوضة كتابياً.	70	30.8	104	45.8	41	18.1	11	4.8	1	0.4	4.02	0.852
	المشاركة											3.72	0.746
	إجمالي الوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لتفويض السلطة												
41	يفسح المجال للموظفين للتعبير بحرية عن آرائهم.	56	24.7	109	48.0	47	20.7	8	3.5	7	3.1	3.88	0.928
42	يثق في الخبرات المتوفرة لدى الموظفين معه.	68	30.0	106	46.7	34	15.0	15	6.6	4	1.8	3.96	0.935
43	يعمل على المشاركة الفعلية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	42	18.5	100	44.1	63	27.8	18	7.9	4	1.8	3.70	0.922
44	يشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات.	50	22.0	116	51.1	37	16.3	20	8.8	4	1.8	3.83	0.932

0.960	3.78	2.6	6	7.9	18	19.4	44	48.5	110	21.6	49	يتقبل الأفكار المتعلقة بالقرارات بطريقة ودية.	45
0.776	3.83	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة										العمل الجماعي	
0.921	3.87	1.3	3	7.0	16	20.7	47	45.4	103	25.6	58	ينبنى فلسفة العمل بروح الفريق.	46
0.980	3.76	1.8	4	9.7	22	22.9	52	41.9	95	23.8	54	يركز على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.	47
0.915	3.70	1.8	4	9.3	21	22.5	51	49.8	113	16.7	38	يدعم تشكيل فرق العمل الذاتية.	48
0.865	3,91	1.3	3	4.8	11	19.8	45	49.8	113	24.2	55	يشجع على العلاقات التعاونية بين الموظفين.	49
0.878	3.83	2.2	5	4.8	11	20.7	47	52.4	119	19.8	45	يشجع على المناقشات الجماعية لمتطلبات العمل.	50
0.777	3.81	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعمل الجماعي											
0.691	3.79	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

ومن خلال النتائج الخاصة بمتغير التمكين الإداري يتبين بأن كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وان قيمة الوسط الحسابي لمتغير التمكين الإداري بشكل عام كان (3.79) ودرجة تشتت قليلة للإجابات بين أفراد العينة أوضحت قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.691).

لقد لاحظ الباحث ومن خلال المعايشة الميدانية في الشركات المبحوثة وجود لجان تعمل كفريق عمل واحد كما في قسم التخطيط والمتابعة وقسم التدريب والتطوير حيث يقوم الفريق ضمن هذا القسم بأعطاء المحاضرات وعمل الدورات لجميع المتدربين وحتى للكوادر من تشكيلات أخرى، حيث يتم اعطاؤهم الإرشادات والمحاضرات حول السلامة المهنية؛ لأن هذه الشركات تعمل في مجال الإعمار والإسكان، وطبيعة عملهم تقتضي تطبيق شروط السلامة المهنية. وكذلك عمل حلقات مشتركة بين العاملين داخل الشركات من أجل تطوير المهارات للكوادر العاملة، والشركات تحتاج لدعم فرق العمل ومنحهم المعلومات اللازمة؛ لانجاز الأعمال واعتماد القرارات المتخذة من قبل الفريق؛ لأنها لم تأتي عن عدم دراية بل عن خبره وهذا ما أكدته دراسة (Blanchard, 1999: 102)، (Ivancevich et.al., 1997: 353) حيث يشيرون إلى أن (1+1 < 2) والتي تؤدي إلى إبتداع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة في جميع مجالات العمل.

3- عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي:-

تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد ويوضحها الجدول (18) وكالاتي:

أ- قدرات (كفايات) الموظف: أظهر هذا المتغير أعلى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات الأداء الوظيفي بلغ (3.82) وبإنحراف معياري (0.760) وهذا يفسر اتفاق العينة على أن المدراء والموظفين يمتلكون مستوى عالي من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصهم الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقومون به. وكانت أعلى فقرة ضمن هذا المتغير من حيث الوسط الحسابي وهي الفقرة (51) إذ بلغ (4.12) وبإنحراف معياري (0.907) أما الفقرة (53) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.61) وبإنحراف معياري (1.013) بما يعكس التشتت في الاجابة.

ب- متطلبات الوظيفة (العمل): حصل هذا المتغير على وسطاً حسابياً بلغ (3.72) وبإنحراف معياري (0.655) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (56) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.91) وبإنحراف معياري (0.741). أما الفقرة (59) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.48) وبإنحراف معياري (0.961). كما يظهر من خلال النظر إلى الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة عالية مما يؤشر على أن المدراء والموظفين يقومون بالمهام والمسؤوليات بشكل جيد وفقاً لطبيعة إدراكهم لمهام العمل.

ج- بيئة المنظمة (العمل): أظهر هذا المتغير أدنى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات الدراسة بلغ (3.52) وبإنحراف معياري (0.733) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (61) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.97) وبإنحراف معياري (0.943). أما الفقرة (64) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3,05) وبإنحراف معياري (1.191) بما يعكس التشتت في الاجابة.

الجدول (18) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الأداء الوظيفي"

ن.	القرات	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
51	بحافظ الموظفون على الإلتزام بأوقات الدوام الرسمية.	37.0	84	46.7	106	9.3	21	5.3	12	1.8	4
52	يخصص الموظفون أغلب أوقات العمل لتحقيق أعلى إنجاز.	26.0	59	42.7	97	18.5	42	11.0	25	1.8	4
53	مستوى تأهيل الموظف يتناسب مع واجب العمل المناط به.	17.6	40	44.9	102	21.1	48	13.7	31	2.6	6

0.856	383	0.9	2	5.3	12	25.1	57	47.1	107	21.6	49	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	54
0.906	3.72	1.8	4	6.6	15	28.2	64	44.5	101	18.9	43	يمتلك الموظفون درجة عالية من التركيز والفهم لمهامهم.	55
0.760	3.82	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات الموظف										متطلبات العمل	
0.741	3.91	0.4	1	3.5	8	18.9	43	58.6	133	18.5	42	ينجز الموظفون مهامهم وفقاً لطبيعة إدراكهم لمهام العمل.	56
0.813	3,87	0.0	0	5.7	13	22.9	52	49.8	113	21.6	29	تتوفر الجدية لدى الموظفين في أداء مهام العمل.	57
0.879	3.77	0.9	2	7.9	18	23.8	54	48.5	110	18.9	43	يدرك الموظفون معايير الجودة المطلوبة للتهوض بمهامهم الوظيفية.	58
0.961	3.48	3.1	7	11.9	27	31.3	71	41.4	94	12.3	28	هناك فرصة للإبتكار وإبراز المهارات في عمل الموظف.	59
0.922	3.56	3.1	7	9.3	21	28.2	64	48.0	109	11.5	26	يوجد توافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات وقدرات الموظفين.	60
0.655	3.72	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتطلبات العمل										بيئة الوظيفة	
0.943	3.97	3.5	8	4.0	9	12.8	29	51.5	117	28.2	64	تشجع الشركة المشاركة في البرامج التدريبية لزيادة الكفاءة والمهارة.	61
0.799	3.84	1.3	3	3.5	8	22.5	51	55.1	125	17.6	40	تؤثر القيم السائدة في الشركة على جودة الأداء الوظيفي.	62
0.952	3.48	3.1	7	11.0	25	32.6	74	41.9	93	12.3	28	تسهم الأنظمة والتعليمات المعتمدة بالشركة في تطوير الأداء.	63
1.191	3,05	11.5	26	22.0	50	28.6	65	26.0	59	11.9	27	تمنح الشركة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار إبتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل.	64
1.097	3.25	6.6	15	18.9	43	29.5	67	33.0	75	11.9	27	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الشركة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.	65
0.733	3.52	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبيئة الوظيفة											
0.599	3.68	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتمكين الإداري											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

ومن خلال النتائج الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي يتبين بأن كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي بشكل عام كان (3,68) وبدرجة تشتت قليلة للإجابات بين أفراد العينة أوضحت قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.599). وهو يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول أبعاد متغير الأداء الوظيفي وبالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة.

إي أن نتائج مستوى إجابات العينة للمتغيرات الرئيسة السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي كانت تشير إلى نتائج تتسم بالإيجابية حول تمتع القادة (المدرء) بمستوى من السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري فضلاً عن النتائج الإيجابية للموظفين حول الأداء الوظيفي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:-

يتضمن اختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالسلوك القيادي الأخلاقي أو التمكين الإداري أو الأداء الوظيفي.

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للسلوك القيادي الاخلاقي) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05) * .

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضيات الرئيسة والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية**:

أ. قبول الفرضية العدم (H0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

ب. رفض الفرضية البديل (H1): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

* تم اعتماد مستوى المعنوية (0.05) (0.01) في الجانب العملي من هذه الرسالة لغرض إجراء الاختبارات الإحصائية.
** ملاحظة: إن الطريقة المستخدمة في الاختبارات تعتمد على القيمة p-value أو (Sig.(2-tailed)) والتي تتميز بكونها لا تحتاج لاستخدام جداول توزيعات لرفض أو قبول الفرضية، ويتم احتسابها مباشرة من قبل البرنامج الإحصائي spss ويمكن تعريف p-value أو (Sig.(2-tailed)) بأنها: أقل قيمة لـ α التي ترفض عندها فرضية العدم، حيث نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة إذا كانت p-value أقل من α . لكونها مقبولة في الدراسات الإدارية.

الجدول (19) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	15.632	1	15.632	53.648	0.000 ^b
الخطأ	65.560	225	0.291		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.091	0.220	9.487	0.000	
السلوك القيادي الأخلاقي	0.404	0.056	7.324	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.439)، معامل التحديد: (R ² = 0.193)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (53.648) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في السلوك القيادي الأخلاقي في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.439) وهو يدل على وجود إرتباط موجب ومتوسط القوة بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.193) وهو يعني أن (19.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلوك القيادي الأخلاقي، وأن (80.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في السلوك القيادي الأخلاقي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t: 7.324) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للسلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Obicci, 2015)، ودراسة (راشد، 2012)، ودراسة (Feng, 2011)، ودراسة (Bowers, 2009)، ودراسة (Ponnu & Tennakoon, 2009)، ودراسة (Karakose, 2007)، ودراسة (Brown et al., 2005)، ودراسة (Rosemarye & Strickland, 2002)، وإختلفت مع دراسة (Kelidbari et al., 2016) من حيث دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين مهم بشكل غير مباشر.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للنزاهة) في الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (20) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	9.104	1	9.104	28.416	0.000 ^b
الخطأ	72.088	225	0.320		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.660	0.196	13.584	0.000	
النزاهة	0.256	0.048	5.331	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.335)، معامل التحديد: (R ² = 0.112)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.416) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد النزاهة على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة في الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمته ($t=5.331$) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة الارتباط (R) إلى أن مستوى العلاقة بين بعد المتغير المستقل النزاهة والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.335) حيث فسر بعد النزاهة (11.2%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي

بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد النزاهة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد النزاهة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للكياسة) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (21) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	10.021	1	10.021	31.679	0.000 ^b
الخطأ	71.171	225	0.316		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.492	0.215	11.584	0.000	
الكياسة	0.301	0.054	5.628	0.000	
معامل الارتباط: ($R= 0.351$)، معامل التحديد: ($R^2 = 0.123$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (31.679) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الكياسة في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

ويتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الكياسة على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمته ($t= 5.628$) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين بعد الكياسة والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.351) حيث فسر بعد الكياسة (12.3%) من التباين في المتغير

التابع الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد الكياسة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الكياسة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للعدالة) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (22) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	15.019	1	15.019	51.068	0.000 ^b
الخطأ	66.173	225	0.294		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.448	0.177	13.851	0.000	
العدالة	0.333	0.047	7.146	0.000	
معامل الارتباط: ($R= 0.430$)، معامل التحديد: ($R^2 = 0.185$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (51.068) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد العدالة في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.430) وهو يدل على وجود إرتباط موجب ومتوسط القوة بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.185) وهو يعني أن (18.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي يرجع إلى تأثير المتغير

المستقل والمتمثل بالعدالة أما النسبة المتبقية والبالغة (81.5%) تمثل متغيرات عشوائية لم تشمل في هذه الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين بعد العدالة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t: 7.146) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد العدالة في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد العدالة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للدور الاتصالي) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (23) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	11.544	1	11.544	37.292	0.000 ^b
الخطأ	69.648	225	0.310		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.388	0.215	11.085	0.000	
الدور الاتصالي	0.334	0.055	6.107	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.377)، معامل التحديد: (R ² = 0.142)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (37.292) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الدور الاتصالي في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

كما يتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الدور الاتصالي على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمته ($t=6.107$) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين بعد الدور الاتصالي والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.377) حيث فسر بعد الدور الاتصالي (14.2%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد الدور الاتصالي في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الدور الاتصالي في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (لدور متخذ القرار) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (24) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	16.235	1	16.235	56.237	0.000 ^b
الخطأ	64.956	225	0.289		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.189	0.203	10.802	0.000	
دور متخذ القرار	0.377	0.050	7.499	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.447)، معامل التحديد: ($R^2 = 0.200$)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (56.237) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد دور متخذ القرار في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

ويتضح كذلك من الجدول (24) أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.447) وهو يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط القوة بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.200) وهو يعني أن (20.0%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصل في بعد دور متخذ القرار و(80.0%) الباقية ترجع لعوامل أخرى تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الإعتبار في هذه الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين البعد دور متخذ القرار والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t: 7.499) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعد دور متخذ القرار في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دور متخذ القرار في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

وبهذا تمكن الباحث من اختبار الأثر لأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي في الشركات المبحوثة.

7. نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للتمكن الإداري) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (25) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	27.702	1	27.702	116.529	0.000 ^b
الخطأ	53.489	225	0.238		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.764	0.181	9.755	0.000	
التمكن الإداري	0.507	0.047	10.795	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.584)، معامل التحديد: (R ² = 0.341)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (25)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (116.529) وذلك بقيمة إحتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير الوسيط والمتمثل في التمكين الإداري في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.584) وهو يدل على وجود إرتباط موجب ومتوسط القوة بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.341) وهو يعني أن (34.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصل في التمكين الإداري أي أن (34.1%) من عملية التمكين الإداري لدى القادة (المدراء) في المنظمة المبحوثة يتحدد من خلال اهتمام الإدارة العليا بالأداء الوظيفي وعلى كافة المستويات في المنظمة وأن (65.9%) الباقية ترجع لعوامل أخرى تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الإعتبار في هذه الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين المتغير الوسيط والمتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t: 10.795) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Al-Haar, 2016)، ودراسة (Yilmaz, 2015)، ودراسة (البلوي، 2008).

8. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (لتفويض السلطة) في الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (26) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	25.997	1	25.997	105.977	0.000 ^b
الخطأ	55.195	225	0.245		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.992	0.168	11.882	0.000	
تفويض السلطة	0.454	0.044	10.295	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.566)، معامل التحديد: (R ² = 0.320)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (105.977) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد تفويض السلطة على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تفويض السلطة في الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمته ($t = 10.295$) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير الوسيط تفويض السلطة والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.566) حيث فسر بعد تفويض السلطة (32.0%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعده تفويض السلطة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تفويض السلطة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

9. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للمشاركة) في الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (27) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	20.765	1	20.765	77.320	0.000 ^b
الخطأ	60.426	225	0.269		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.187	0.174	12.596	0.000	
المشاركة	0.391	0.044	8.793	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.506)، معامل التحديد: (R ² = 0.256)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (77.320) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد المشاركة في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

كما يتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة إذ بلغت قيمته ($t = 8.793$) بمستوى دلالة Sig (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين بعد المشاركة والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.506) حيث فسر بعد المشاركة (25.6%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعده المشاركة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المشاركة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

10. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية (للمعمل الجماعي) في (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (28) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الانحدار	21.109	1	21.109	79.051	0.000 ^b
الخطأ	60.082	225	0.267		
الإجمالي	81.192	226			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	2.184	0.172	12.678	0.000	
المعمل الجماعي	0.393	0.044	8.891	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.510)، معامل التحديد: (R ² = 0.260)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

* دال عندما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الألكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (28)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (79.051) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد المعمل الجماعي في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.510) وهو يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط القوة بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.260) وهو يعني أن (26.0%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع والمتمثل بالأداء الوظيفي يرجع إلى تأثير المتغير الوسيط والمتمثل بالمعمل الجماعي أما النسبة المتبقية والبالغة (74.0%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين بعد المعمل الجماعي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (t: 8.891) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية العدم

القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعده العمل الجماعي في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العمل الجماعي في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد عند مستوى دلالة (0.05).

وبهذا تمكن الباحث من اختبار الأثر لأبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في الشركات المبحوثة.

11. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للسلوك القيادي الأخلاقي) في (الأداء الوظيفي) من خلال (التمكين الإداري).

تهدف هذه الفقرة الى معرفة التأثير المباشر للمتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي على المتغير التابع الأداء الوظيفي، ومعرفة التأثير غير المباشر للسلوك القيادي الأخلاقي على الأداء الوظيفي عبر المتغير الوسيط التمكين الإداري، كما تتولى هذه الفقرة مهمة الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر الوارد في الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال تحليل المسار للمتغير الوسيط، والجدول (29) يوضح التأثير الوارد في الفرضية الرئيسية الثالثة وكما يأتي:

جدول (29) "تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري"

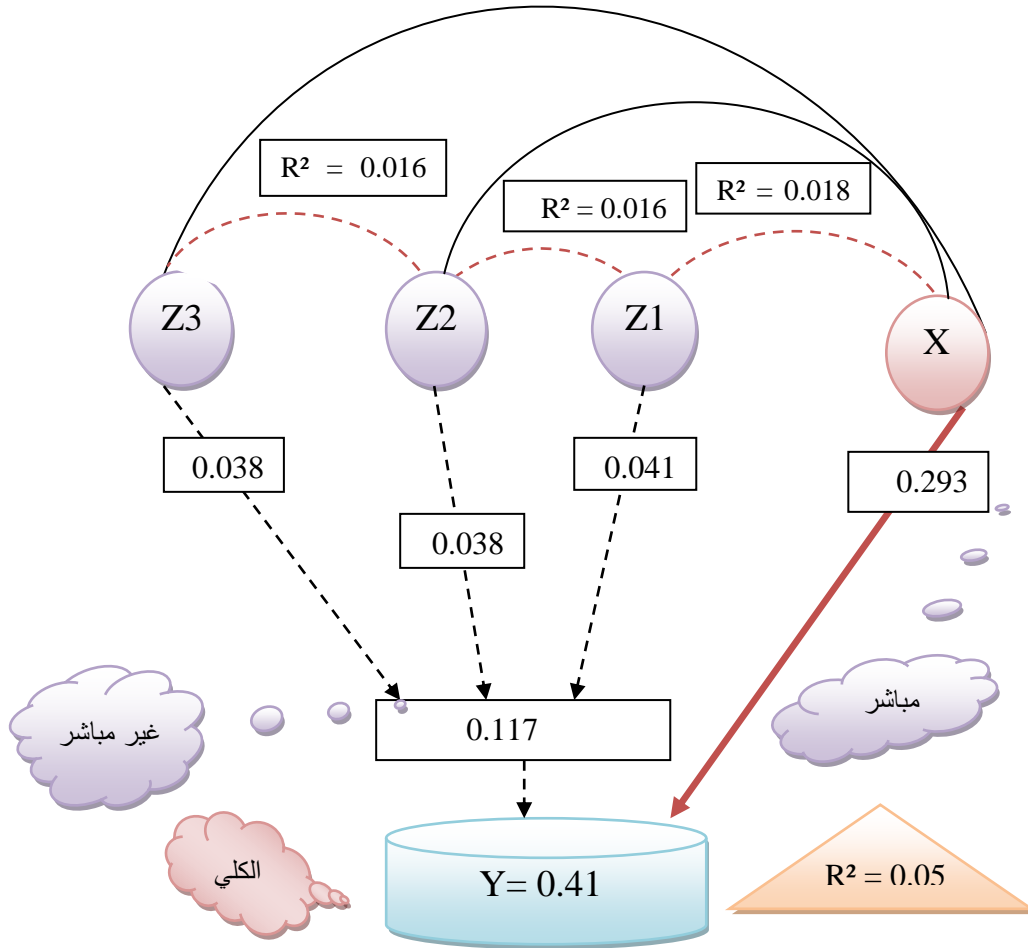
المتغير	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر عبر التمكين الإداري	التأثير الكلي	معامل التحديد R ²
X--Z1---Y	0.102	0.041	0.143	0.018
X--Z2---Y	0.095	0.038	0.133	0.016
X--Z3---Y	0.096	0.038	0.134	0.016
المجموع	0.293	0.117	0.41	0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

يعكس الجدول أعلاه أعلى تأثير كلي في الأداء الوظيفي (Y) من قبل السلوك القيادي الأخلاقي (X) عبر بعد تفويض السلطة (Z1)، إذ سجل قراءة مقدارها (0.143) كان منها (0.102) تأثير مباشر و(0.041) تأثير غير مباشر وبمعامل التحديد بلغ (0.018)، ثم سجل بعده العمل الجماعي (Z3) وتأثير كلي قراءة مقدارها (0.134) كان منها (0.096) تأثير مباشر و(0.038) غير مباشر وبمعامل التحديد بلغ (0.016)، وأخيراً تلاها أقل تأثير كلي في الأداء الوظيفي (Y) من قبل السلوك القيادي الأخلاقي (X) عبر بعد المشاركة (Z2) وتأثير كلي (0.133) كان منها (0.095) تأثير مباشر و(0.038) غير مباشر وبمعامل التحديد بلغ (0.016). مما تقدم نستطيع القول أنه يمكن رفض فرضية العدم ونقبل البديل، وهذا

يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوي، أن التمكين الإداري يخلق تأثيراً إضافياً للسلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي.

أن العلاقة السببية بين (Y, Z3, Z2, Z1, X) كما يراها الباحث هي كما في الرسم التخطيطي التالي:-



شكل (4) "الرسم التخطيطي لنتائج اختبار الفرضيات مع قيم المسارات"

الشكل: من إعداد الباحث

ويوضح الرسم التخطيطي أعلاه ما يأتي:-

1. إن المتغير المستقل (X) السلوك القيادي الأخلاقي يؤثر على المتغير التابع (Y) الأداء الوظيفي. لذا فإن السهم أحادية الإتجاه المتصل يكون متوجه من المتغير المستقل (X) (السبب) الى المتغير التابع (Y) (الأثر)، أي أن السهم موجه إلى ناحية التأثير بشكل مباشرة.

2. إن المتغيرات (Z3, Z2, Z1) (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) تؤثران على المتغير (Y) الأداء الوظيفي. لذا فإن الأسهم أحادية الإتجاه المتقطعة تكون متوجهة من المتغيرات الوسيطة (

(Z3, Z2, Z1) (السبب) إلى المتغير التابع (Y) (الأثر)، أي أن السهم موجه إلى ناحية التأثير بشكل غير مباشر.

3. إن السهم ذو الإتجاه الواحد (المتصل، والمتقطع) الذي يربط بين كل من السبب والأثر يدعى مساراً.

4. إن السهم (المنحنى المتقطع) الذي يربط بين المتغيرات (Z3, Z2, Z1) يدل على أن هناك ارتباطاً بينهما.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضيات:

من خلال هذه الفرضيات سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وتتمثل هذه النتائج في:

1. تفسير الفرضيات الفرعية للسلوك القيادي الأخلاقي:-

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة إختبارها على وجود تأثير معنوي للنزاهة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسط القوة بين البعد النزاهة والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بأن القادة (المدراء) في المنظمة محل الدراسة يسلكون سلوكاً إيجابياً بكل معانيه الأخلاقية كالأمانة، والصدق، والثقة، والاحلاص، والاحترام، بحيث يتعاملون بحيادية مع جميع الموظفين، وهو ما يمنح الموظفين الثقة في قاداتهم التي قد تساعد على إبتكار أساليب عمل جديدة وحل المشكلات بطرق غير معتادة مما ينمي من مستوى الأداء في المنظمة.

ب. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة إختبارها وجود تأثير معنوي للكياسة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وكذلك وجود ارتباط موجب ومتوسط القوة بين البعد الكياسة والأداء الوظيفي، ويمكن أن يفسر ذلك إلى حرص القيادات في المنظمة محل الدراسة على منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل وإدراكهم لتأثير سلوكهم على سلوك الآخرين، من خلال استماعه لآراء ومقترحات الموظفين ذوي الخبرة والإختصاص، هذا من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وابتكار لأساليب عمل جديدة تمكن من تعزيز الأداء على مستوى المنظمة.

ج. فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة والتي أكدت نتائج إختبارها وجود تأثير معنوي للعدالة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وكذلك وجود علاقة ارتباطية متوسط القوة موجبة بين البعد العدالة والأداء الوظيفي، وتفسر إلى حرص الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة محل الدراسة لتطبيق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز وكذلك تلمس الموظفين أن هذه الإجراءات الإدارية تتسم بالعدالة والإنصاف، هذا من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة.

د. أكدت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود تأثير معنوي لبعء الدور الاتصالي في المتغير التابع الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك وجود إرتباط موجب ومتوسط القوة بين البعء الدور الاتصالي والأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد ويمكن تفسير ذلك إلى أن القيادات الإدارية تعمل بالاتصال المفتوح من خلال نقل المعلومات وتبادلها بالإتجاهين والتي تتيح للموظفين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات، وبالتالي القدرة على الرفع من مستويات الأداء في هذه المنظمات.

هـ. فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة والتي أكدت نتائج إختبارها وجود تأثير معنوي لدور متخذ القرار في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك وجود علاقة إرتباطية متوسطة القوة موجبة بين البعء دور متخذ القرار والأداء الوظيفي، وتفسر إلى حرص الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة محل الدراسة عند اتخاذ القرار إختيار بديل من بين البدائل المتاحة يكون في الزمان والمكان المناسب مع مراعاة مصلحة العمل عند القيام بذلك، هذا من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للقيادات والموظفين في المنظمة على حدٍ سواء.

2. تفسير الفرضيات الفرعية للتمكين الإداري:-

أ. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة إختبارها على وجود تأثير معنوي لتفويض السلطة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) ووجود علاقة إرتباط موجبة ومتوسطة القوة بين البعء تفويض السلطة والأداء الوظيفي، ويمكن تفسيره إلى أنه القادة (المدراء) في المنظمة محل الدراسة تمنح لموظفيها كامل الصلاحيات والسلطات الكاملة في إنجاز مهام وظائفهم وثق في قدرتهم على أداء مهامهم وهو ما يمنح الموظفين مساحة من الحرية التي قد تساعد على ابتكار أساليب عمل جديدة وحل المشكلات بطرق غير معتادة مما ينمّي من مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة.

ب. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية والتي أكدت نتائج إختبارها وجود تأثير معنوي للمشاركة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وكذلك وجود علاقة إرتباطية متوسطة القوة موجبة بين البعء المشاركة والأداء الوظيفي، وتفسر إلى حرص الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة محل الدراسة على فسح المجال للموظفين لممارسة التأثير على عملهم والظروف التي يعملون في ظلها، الأمر الذي ينعكس على تأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وبالتالي تحقيق أعلى إنجاز.

ج. أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة كانت نتيجة إختبارها وجود تأثير معنوي للعمل الجماعي في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وكذلك وجود إرتباط موجب ومتوسط القوة بين البعء العمل الجماعي والأداء الوظيفي، ويمكن أن يفسر ذلك إلى حرص القيادات في المنظمة محل الدراسة على تشجيع العمل الجماعي والمشارك بين الأفراد والجماعات في المنظمة والتعاون المتبادل بشكل يسمح بتناقل الخبرات

والمهارات يتم الوصول إلى حلول سريعة وناجعة للمشكلات في المنظمة وكذلك تكامل مهارات فريق العمل الواحد من شأنه أن يساهم في إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وابتكار لأساليب عمل جديدة تمكن من تعزيز الأداء على مستوى المنظمة.

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول أنه للسلوك القيادي الأخلاقي تأثير على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها كل الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض لأهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وعلى النحو الآتي:-

استنتاجات الدراسة:-

لقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات النظرية والتي تخص كل المتغيرات وكذلك مجموعة من الإستنتاجات التطبيقية سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وآراء مختلف الباحثين، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بالسلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي داخل شركات وزارة الإعمار والإسكان.

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

1- أن مفهومي السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري لم ينشأ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة تطورات حدثت في الفكر الإداري.

2- لا يوجد لمفهوم السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري تعريفاً واحداً شاملاً بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليها منها فكل باحث يضع مفهوماً لهم، فهو ينسبه على أساس معطيات أو مبررات معينة.

3- أن للسلوك القيادي الأخلاقي عناصر شخصية كالنزاهة، والكياسة، والعدالة فهي مفهوم شامل لجميع أوجه السلوك الإيجابي بكل معانيه الأخلاقية كالأمانة، الصدق، الثقة، العدالة، الأخلص، والأحترام وبذلك هو يتضمن مدى التوافق بين التطابق بين القيم التي يعتقد بها القائد وما يتبناه منها، وعناصر إدارية كالدور الإتصالي، ودور متخذ القرار فهي التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم، وتتخذ القرارات، من خلال الإتصالات ذو الإتجاهين التي تتيح للموظفين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات.

4- أن المنظمات التي تهتم بترسيخ القيم الاخلاقية لدى الموظفين من خلال السلوك القيادي الأخلاقي لقادتها والتأثير في الإلتباع تستطيع أن تحقق الأداء الوظيفي وذلك لإمتلاكها مقومات أساسية تكون بمثابة الداعم في توجيه نشاطات عمل المنظمة باتجاه تحقيق حالة الرضا.

5- تتشكل سلوكيات وأخلاقيات الإدارة العليا من مجموعة من المصادر التي تتأثر فيما بينها وتؤثر في سلوكيات وأخلاقيات الأفراد وذلك كون أخلاقيات الأعمال هي نتاج كل من الأخلاق الإجتماعية والمهنية والفردية، وهذا ما أكدته نظرية التعلم الإجتماعي.

6- نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب.

7- تدعو فلسفة التمكين الإداري إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، والتشجيع على العمل الجماعي و التبادلي بين الأفراد والجماعات.

8- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو الموظفين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض الموظفين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين وكذلك إستعجال النتائج؛ لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتطلب تكاثف جهود جميع الأطراف في المنظمة.

9- الخلاف لازال قائماً بين الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي حول مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده وعلاقته بالمفاهيم التنظيمية الأخرى ونتائج ومخرجات الأداء الوظيفي مرتبطة بالأهداف الإدارية والتنظيمية، وبالتالي فإن هناك شبكة معقدة من العلاقات تربط الأداء بالعديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، التغيير التنظيمي، الإبداع الإداري، المناخ التنظيمي.

ثانياً: الاستنتاجات الميدانية:

1. إن الإناث في شركات وزارة الإعمار والإسكان يمثلون غالبية مدراء الأقسام والشعب الإدارية مما يعطي مؤشراً على أن العنصر النسوي لديهم طموح وتطلعات للتعين في هذه الشركات وتولي مناصب إدارية فيها، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط هذه الشركات التي يكون لها أثر ايجابي على أداء المنظمة.

2. إن غالبية مدراء عينة الدراسة هم من حاملي الشهادات وهذا نعتبره عنصراً إيجابياً، قد يسهم في زيادة كفاءة ومردودية المنظمة.

3. غالبية مدراء الأقسام والشعب الإدارية في العينة المدروسة من ذوي الخبرات المهنية المعتبرة يجب الإستفادة منها وإستغلالها.

4. إن المنظمات محل الدراسة تعمل على تعزيز الأداء الوظيفي، حيث تبين بأن كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكانت إجابات المبحوثين حولها متوافقة وغير متشعبة.

5. أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك القيادي الأخلاقي السائد في العينة المدروسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.

6. أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد في عينة الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.

7. أظهرت الدراسة أن المدراء العاملين في شركات وزارة الإعمار والإسكان يميلون إلى الموافقة على أن للسلوك القيادي الأخلاقي إثر على الأداء الوظيفي وذلك من خلال الأبعاد المكونة للسلوك القيادي الأخلاقي والتي هي لها تأثير على الأداء الوظيفي وهي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية:

أ. **النزاهة:** أظهرت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى أن للنزاهة أثر على الأداء الوظيفي، وكان هذا واضحاً من خلال إجابات عينة الدراسة.

ب. **دور متخذ القرار:** أظهرت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى أن لدور متخذ القرار أثر على الأداء الوظيفي، وكان هذا واضحاً من خلال إجابات عينة الدراسة.

ج. **الكياسة:** أظهرت الدراسة أن المدراء العاملين في شركات وزارة الإعمار والإسكان يميلون إلى الموافقة على أن للكياسة أثر على الأداء الوظيفي، وكان هذا واضحاً إذ أن القيادات في الإدارة العليا تتجنب وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل وتقليل حالات التوتر، وإحترام حقوق جميع الموظفين في العمل.

د. **الدور الاتصالي:** أظهرت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى أن للدور الاتصالي أثر على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال أن الشركات تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يسهل الاتصال بين الوحدات الإدارية بشكل يسمح النفاذ للمعلومات في الوقت وبالكم المناسبين.

هـ. **العدالة:** أظهرت الدراسة أن المدراء العاملين في شركات وزارة الإعمار والإسكان يميلون إلى الموافقة على أن للعدالة أثر على الأداء الوظيفي، غير أنهم يرون أنه الأقل تأثيراً من بقية الأبعاد الأخرى للسلوك القيادي الأخلاقي بحيث أنهم محايدون في كونهم لديهم رؤية أخرى حول عدالة مدرائهم المباشرين في القيادات العليا في حين أن الإدارة تعطيهم كامل الحرية وباستطاعة الموظفين الاعتراض على القرارات التي تصدر من رؤسائهم كما أن القيادة العليا تطبق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.

8. أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتغير المستقل والمتمثل في السلوك القيادي الأخلاقي في المتغير التابع الأداء الوظيفي بشركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد، وكذلك وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) في الأداء الوظيفي.

9. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي بشركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة، وكذلك أن ما نسبته (19.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات حاصلة في السلوك القيادي الأخلاقي، وأن (80.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة.

المبحث الثاني

توصيات الدراسة

يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها والتي يمكن إيضاحها وكالاتي:-

1. يوصي الباحث إدارات الشركات عينة البحث بالاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة والعمل بها وبما يخدم موقعها بين الشركات وأدائها الوظيفي والتنظيمي.
2. يوصي الباحث الاستمرار بعقد الدورات التدريبية، وتنظيم البرامج المهنية والإدارية.
3. يوصي الباحث قادة الشركات المبحوثة الاستمرار بتطبيق التمكين الإداري من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي).
4. يوصي الباحث بتعزيز القيم الأخلاقية للقائد الذي يمارس عملية التأثير في المرؤوسين، فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر في أنماط سلوك العاملين وأدائهم.
5. ضرورة اهتمام القيادات العليا في الشركات المبحوثة بنهج السلوك القيادي الأخلاقي؛ لان الفرد في موقع المسؤولية يتعامل مع الجماعة والفرد على حدٍ سواء، وهو المسؤول عن سلوكيات الجماعة والفرد من خلال التأثير في المرؤوسين، وتطبيق اللوائح والأنظمة المنظمة؛ لسلوكياتهم والعدل بينهم وتهذيب أخلاقهم.
6. يوصي الباحث بالتزام القيادات في الشركات المبحوثة بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارساتهم للسلوك القيادي الأخلاقي.
7. يوصي الباحث بإتاحة الفرص للموظفين بالشركة، من خلال منحهم الحرية المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة.
8. تعميم نتائج هذه الدراسة على تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد؛ للإطلاع على تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، بغية الاستفادة من هذه النتائج في اختيار القيادات في المستقبل.

المقترحات:

وأخيراً يتقدم الباحث ببعض المقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية وهي:

1. إمكانية إجراء الدراسة على منظمات إنتاجية تعمل في قطاعات أخرى.
2. ربط متغيرات الدراسة سواء المستقلة أو المعتمدة بمتغيرات أخرى في مجال إدارة الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، كالإدارة بالتجوال، الإدارة بالاستثناء، إدارة الأزمة، إدارة الصراع وإدارة التغيير.
3. دراسة السلوك القيادي الأخلاقي كمتغير مستقل أو وسيط في مجال سلوكيات القيادات الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية:-

أ- المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل محمد. (2011)، لسان العرب. دار المعارف 1119 كورنيش النيل، القاهرة، مصر.
2. البستاني، المعلم بطرس. (1987)، محيط المحيط. قاموس مطوّل للغة العربية، طبعة جديدة، مطبعة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان.
3. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر. (1989)، مختار الصحاح. دار المعاجم في مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، لبنان.
4. المعلوف، لويس. (1956)، المنجد في اللغة والأدب والعلوم. (الطبعة التاسعة عشرة)، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان.
5. ضيف، شوقي. (2004)، المعجم الوسيط. (الطبعة الرابعة)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
6. مهنا، علي عبدأ. (1993)، لسان اللسان تهذيب لسان العرب. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

ب- الكتب:

1. الجريسي، خالد بن عبد الرحمن. (2012)، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. (الطبعة الأولى)، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط2، الرياض، السعودية.
2. الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2012)، القيادة الأخلاقية. (الطبعة الأولى)، دار الحامد للنشر والتوزيع، شارع العرب، عمان، الأردن.
3. السكارنة، بلال خلف. (2010)، القيادة الإدارية الفعالة. (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، العبدلي، عمان، الأردن.
4. السكارنة، بلال خلف. (2013)، أخلاقيات العمل. (الطبعة الثالثة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، العبدلي، عمان، الاردن.

5. الطراونة، تحسين أحمد. (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. (الطبعة الأولى)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
6. الكُبَيْر، أحمد عبد الله محمد. (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. (الطبعة الأولى)، الألوكة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
7. جرينبرج، جيرالد. بارون، روبرت. (2004)، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات". تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي وبسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
8. جلاب، أحسان دهش. الحسيني، طاهر كاظم كمال. (2013)، إدارة التمكين والإندماج. (الطبعة الأولى)، دار صفاء للنشر والتوزيع، شارع الملك حسين، عمان، الأردن.
9. جواد، شوقي ناجي. (1992)، سلوكيات الإنسان إنعكاساتها على إدارة الأعمال. دار الحكمة، بغداد، العراق.
10. طشطوش، هايل عبد المولى. (2008)، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. (الطبعة الأولى)، دار الكندي للنشر والتوزيع، شارع الحصن، مقابل البنك الأهلي، إربد، الأردن.
11. عدس، عبد الرحمن. (1998)، علم النفس التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
12. كافي، (وآخرون). (2013)، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة). (الطبعة الأولى)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. كوزس وبوسنر. (2004)، القيادة تحد. ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
14. ملحم، يحيى سليم. (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
15. ياغي، محمد عبد الفتاح. (2012)، الأخلاقيات في الإدارة. (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ج- الدوريات العلمية:

1. أبازيد، رياض أحمد. (2010)، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد (2).

2. أبازيد، رياض أحمد. عيسى، أحمد محمد. (2014)، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد (2).
3. أبو سمرة، محمود أحمد. حمارشة، أنعام محمد صالح. (2014)، العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين. مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد(1).
4. البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. (2015)، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد(14).
5. التزهوني، رمضان سعد كريم. بحيح، خديجة أحمد عثمان. (2016)، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، العدد 4، الفصل الاول، السنة الثانية.
6. الحلبي، أحمد محمود خالد. (2011)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. الحياصات، (وآخرون). (2015)، أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 11، العدد(1).
8. الخفاجي، ياسر عادل محمود. (2014)، الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد(76).
9. الطبولي، محمد عبد الحميد. كريم، رمضان سعد. العبار، أبتسام علي حمزة. (2015)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، العدد الثاني.
10. السيد، نبيل عبد الهادي أحمد. أبو الوفا، محمد أبراهيم إسماعيل. (2015)، التنبؤ بالتفكير الأخلاقي من الإلتزان الإنفعالي وفاعلية الذات الأكاديمية لدى عينة من طلاب كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد(3).

11. الشريفي، عباس عبد مهدي. النتج، منال محمود. (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد(3).

12. العطوي، عامر علي حسين. (2011)، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد(21).

13. العنزي، سعد علي حمود. نعمة، نغم حسين. (2009)، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد، المجلد 15، العدد(54).

14. الغامدي، حسين عبد الفتاح. (2001)، علاقة تشكيل هوية الأنا بنمو التفكير الاخلاقي لدى عينة من الذكور في مرحلة المراهقة والشباب بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد(9).

15. المعاني، أيمن عودة. أخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد(2).

16. الهيتي، صلاح الدين حسين صالح. (2014)، تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية. البوابة العربية للمعلومات الإدارية، العدد 136، س(36).

17. بحر، يوسف عبد. أبو سويرح، أيمن سليمان. (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.

18. تركي، (وآخرون). (2015)، إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة. مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة واسط، العدد(20).

19. حاوي، إيمان عسكر. (2011)، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 4 العدد(8).

20. حسين، سحراء أنور. (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36).
21. راضي، جواد محسن. (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد(1).
22. راضي، جواد محسن. حسن، عبد الله كاظم. (2011)، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة إختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة السابعة، العدد الواحد والعشرين.
23. شلاكة، فاضل كردي. عبد السادة، غسان محمد. (2014)، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى إداري منتديات الشباب في العراق. مجلة كربلاء لعلوم التربية الرياضية، المجلد 1 العدد(6).
24. شهاب، شهرزاد محمد. (2007)، السلوك القيادي للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المدارس الإبتدائية في مدينة الموصل. مجلة التربية والعلم، المجلد 14، العدد(4).
25. صالح، (وآخرون). (2009)، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء". مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد(3).
26. عابدين، (وآخرون). (2012)، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(28).
27. عبد الحسين، صفاء جواد. (2012)، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(32).
28. عبد المحسن، باسم. (2012)، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(31).
29. عبود، زينب عبد الرزاق. حسين، ظفر ناصر. (2016)، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين. مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد(1).
30. محمد، بشرى هاشم. عثمان، آيسل حمدي. (2012)، أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الإتكالية الإجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (32).

31. مقدادي، يوسف موسى. (2015)، التفكير الخلقى وعلاقته بالوجود النفسي الممتلئ والسلوك الاجتماعي الإيجابي. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد (3).

32. هوارى، وعراج. شرع، مريم. (2009)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (7).

د- الرسائل والأطاريح:

1. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق. (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

2. الأحمري، علي عبد الله علي. (2014)، التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

3. البلوي، محمد سليمان. (2008)، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

4. الحسن ، غادة صالح سليمان. (2016)، التمكين وعلاقته بتطوير القيادات النسائية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود في الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.

5. الحلو، عبد العزيز محمد. (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

6. الراددي، أمينة سليم سالم. (2012)، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.

7. الزالمى، يوسف إسماعيل سليمان. (2013)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

8. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد. (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

9. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2001)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق إنموذج الثقة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
10. العتيبي، مسفر عبث. (2013)، دور تعاقب قادة الأمن في التميز الأمني. رسالة ماجستير في العلوم الشرعية، الرياض، السعودية.
11. العجمي، وليد بن حميد بن محمد. (2012)، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء في جوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
12. العرايضة، رائدة هاني. (2012)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
13. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. القبلان، عبد الله ناصر. (2016)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة للشباب. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
15. الكريديس، خالد بن عبد الله. (2014)، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبي القوة الخاصة لأمن الطرق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
16. الماضي، نائرة عدنان حسن. (2009)، إثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
17. المدرع، ناصر بن فهد ناصر. (2014)، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
18. المصري، شادي حمدان عطية. (2015)، متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
19. المصري، محمد شفيق سعيد. (2015)، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

20. النبهانية، شيخة بنت سالم. (2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
21. الهندي، محمد فضل عبد القادر. (2013)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. جمال، يوسف. (2012)، أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية الجزائرية دراسة حالة : مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
23. جواهر، أحمد محمد خليل. (2015)، علاقة أخلاقيات الأعمال بأمن وحماية نظم المعلومات في جامعات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
24. خلف، محاسن هادي. (2010)، دور القيم الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية أثر الفعل الأخلاقي في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
25. خويلدات، إيمان. (2014)، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية "دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
26. راشد، شيماء علي فريج. (2012)، أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
27. عزوز، محمد. (2010)، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى إستخدام الإدارة المحلية دراسة حالة مقر ولاية الجلفة. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.
28. عليان، محمد عبد سعيد. (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
29. عيسى، حمد علي عبد الله. (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، المنامة، البحرين.

30. صباح، بن سهلة. (2016)، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. إطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر.

31. طحطوح، عالية بنت أبراهيم محمد. (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

32. طموس، إيمان عمر العبد. (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

33. مشرف، ميسون محمد عبد القادر. (2009)، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسئولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هـ - المؤتمرات والملتقيات:

1. الأفندي، إسماعيل محمد يوسف. (2012)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم. المؤتمر التربوي الثالث لمديرية التربية والتعليم - الخليل الذي عقد في الفترة من 16-17/5، جامعة القدس المفتوحة.

2. بوطرفة، صورية. (2012)، مداخلة بعنوان: أخلاقيات العمل من منظور الفكر الاقتصادي الإسلامي، ضمن المحور الأول: مفهوم و منهج الاقتصاد الإسلامي. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

3. حجال، سعيد. هذلة، أسامة. (2012)، مداخلة بعنوان أثر الأبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدرء البلديات الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية الوادي، الملتقى العلمي الدولي الثاني، جامعة البليدة، الجزائر.

و- مراجع أخرى:

1. شبلاوي، (وآخرون). (2010)، القيادة الإدارية وفاعليتها في إتخاذ القرارات. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، الجزائر.

2. قدور، باحدي. محمد، بديدة. (2013)، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات : دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب. شهادة الليسانس في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

A- Books:

- 1- Beardwell, J., Holden, L., & Claydon, T., (2004), "**Human Resource Management**", 4th edition, Prentice –Hall, USA.
- 2- Blanchard K., Jolin, c., & Alan R., (1999), **The 3 keys to Empowerment** : Release the Power within People for Astonishing Results , 1sted, Berrett – Koehler Publishers Inc , San Fracisco.
- 3- Champoux, J. E., (2017), **Organizational Behavior, Integrating Individuals ,Groups and Organizations**, 5th Edition, Routledge, UK.
- 4- Cropanzano, R., (2001), **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, Vol. 2, Colorado State University, UK.
- 5- Cummings, T.G., & Worley, C.G., (2009), **Organization Development & Change**, 9e, South-Western, a part of Cengage Learning, USA.
- 6- Daft , R. L., (2010), **Organization Theory and Design**,10th edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- 7-Daft, R.L., (2016), **Management**, 12th edition, USA.
- 8- Davis,M. M., Aquilano,N. J & Chase, R. B., (2007), "**Fundamentals of Operations Management**", 4th edition, McGraw-Hill Irwin, USA.
- 9- Gomez-Mejia, L.R., & Balkin, D B., (2012), **Management**, People / Performance / Change, Prentice Hall, USA.
- 10- Haynes, M.E., (1984), **Managing performance a comprehensive guide to effective supervision**, Crisp publications, INC. Menlo park California.
- 11- Heizer , J., Render, B., & Munson, C., (2017), "**Operation Management**" , **Sustainability and Supply Chain Management**, 12th edition, prentice, new jersey, USA.
- 12- Hellriegel, D., Slocum, J.W., (2011), **Organizational Behavior**,13th edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- 13- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L.W., (2012), **Management**, 3th edition, USA.
- 14- Hofstede, G., (2001), **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2nd Edition, Thousand Oaks CA.

- 15- House R. J., Dessler G. (1974). **The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests.** In Hunt J. G., Larson L. L. (Eds.), Contingency approaches to leadership (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 16- Ivancevich, J., Lorenzi, p., skinner, s., J., & Crosby, P., (1997), "**Management Quality and competitiveness**, 2nded McGraw – Hill companes, Inc, Chicago.
- 17- Johns, G., Saks, A., (2014), **Organizational Behavior, Understanding and managing life at work**, 9th edition, Pearson Canada.
- 18- Johnson J.W., (2003), **Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance.** In Barrick M, Ryan AM (Eds.), Personality and work (pp. 83–120). San Francisco: Jossey-Bass.
- 19- Joins, G. R., (2013), "**organizational Theory, Design and Change: Global Edition** ", 7th edition, Pearson Education Limited, USA.
- 20- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001), **The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
<https://books.google.com> › Business & Economics › Management.
- 21- Katzenback, J.R., & Smith, D. k., (1993), **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**, First Edition, McKinsey & Company, Inc, USA.
- 22- Kindler, H., (2002), "**clear and Creative Thinking**", Thomson Place, Boston
<http://www.Coursilt.com>.
- 23- Kinicki, A., Williams, B.K., (2011), **Management: A Practical Instruction**, 5th edition, Mc Grew Hill, Connect Management, USA.
- 24- Kinicki, A., Williams, B. K., (2018), **Management: A practical introduction**, 8E., McGraw-Hill, USA.
- 25- Konopaske, R., Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T., (2018), **Organizational Behavior and Management**, 11th edition, McGraw-Hill Education, USA.
- 26- Kouzes, J.M., & posner, B. Z.,(1993), "**How Leaders Gain It and Lose It, Why people Demand It'**", Jossey- Bass, Inc., san Francisco.
- 27- Krajewski,L. J., Ritzman, L, P., & Malhotra, M.K., (2013), "**Operations Management"**, **Processes And Supply Chains**, 10th edition, Pearson, USA.
- 28- Luthans, F., (2011), "**Organization Behavior**",12th edition , McGraw-Hill Irwin, USA.

- 29- Moxon, P., (1993), **Building A Better Team : A Hand Book for Managers and Facilitators**, Gower Publishing .England.
- 30- Mullins, J., (2010), **Management and organizational Concepts**, Ninth edition, FT Prentice Hall, Italy.
- 31- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B.,& Wright, P. M., (2016), **fundamentals of Human Resource Management**, 6th edition, Published by McGraw-Hill Education, USA.
- 32- Reid, R.D., Sanders, N.R., (2011), **"Operations Management", An Integrated Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- 33- Reid, R.D., Sanders, N.R., (2013), **"Operations Management", An Integrated Approach**, 5th edition, Wiley, USA.
- 34- Robbins, S. P., Coulter, M., (2016), **Management**,13E.,GE., Pearson Education Limited, USA.
- 35- Robbins, S. P., Coulter, M., (2012), **Management**,11th ed., Prentice Hall, USA.
- 36- Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter, (2012), **Management**, 6th edition, Pearson Australia, USA.
- 37- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.& Osborne, R.N., (2002), **Organizational Behavior**, 7th edition, USA.
- 38- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala , A., (2008), **Job Performance, In Cooper, C.L. & Barling, J., The Sage handbook of organizational behavior; vol. 1**, Micro Approaches, (Pp. 427-447), Sage Publications, London, Britain.
- 39- Stevenson, W. J., (2018), **"Operations Management"**, 13th edition, McGraw-Hill, USA.
- 40- Viswesvaran C., (2001), **Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead**, In Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C, (Eds.), Handbook of industrial, work, & organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology (pp. 110–126). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 41- Yukl, G., (2010), **Leadership in Organizations**, 7th edition, Pearson Prentice Hall, USA.

B- Periodicals:

- 1- Al-Haar, H., (2016), **The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies**, Canadian Social Science, Vol. 12, No. 1.
- 2- Al-Jammal, H.R., (2015), **The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 3.
- 3- Al- Magableh, M.Q., & Otoum, A.M., (2014), **The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University**, International Research in Education, Vol. 2, No. 2, Pp. 83-106.
- 4- Al-Rousan, M.A., (2014), **The Relationship between the Management Information System and the Administrative Empowerment (A field study on the (Jordanian banking sector)**, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 4, No. 3, Pp.121-129.
- 5- Alshbiel, S.O., (2014), **The Impact of the Managerial Empowerment in the Performance of Investment Funds in the Jordanian Public Universities**, Global Journal of Management and Business, Vol. 14, No. 5, Pp.44-54.
- 6-Al-Sughayir, A., (2016), **Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance**, International Business Research; Vol. 9, No. 7, Pp. 64-70.
- 7 - Al-Suhimat, S. A.M., (2016), **The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: AnAnalytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research , Vol. 2, No.10, Pp. 70-78.
- 8- Abdul Hamid , Marwan, Zainuddin, (2016), **Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior , Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh**, Journal Of Humanities And Social Science, Vol. 21, Issue 4, Pp.33-45.
- 9- Aburuman, N.M., (2016), **The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public**

Administration Institute, International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 1, Pp. 182-190.

10- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A., (2005), **To empower or not to empower your sales force? an empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance**, Journal of Applied Psychology, 90(5), 945-955.

11- Arslan, M., Zaman, R., (2014), **Effect of Empowerment on Job Performance: A Study of Software Sector of Pakistan**, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.27.

12- Arvey RD, Murphy KR., (1998), **Performance valuation in work settings**. Annual Review of Psychology, 49, 141–168.

13- Asgarsani, H., Duostdar, O., & Rostami, A.G., (2013), **Empowerment And Its Impact On The Organization**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 4, No, 11, Pp. 738-744.

14- Bamidele, M.A ,& Ella, C., (2013), **Workers Participation in Decision Making and Job Satisfaction Among University Academic Staff**, the International Research Journal International Reseachers, Vol. 2, No. 2, Pp. 1-12.

15- Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C., (1999), **The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management**, Strategic Management Journal, 20: 421-444.

16- Bello, S. M. (2012). **Impact of ethical leadership in employee job performance**. International Journal of Business and Social Science, 3(11):228-236.

17- Bergner , R. M., (2011), **What is behavior? And so what?**, New Ideas in Psychology, 29, 147–155.

18- Bolfíkováa, E., Hrehováb, H., & Chrenová, J., (2009), **Analysis of Satisfaction With A participation in Organization**, Serbian Journal of Management, 4 (1), Pp.105- 115.

19- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J., (1997a), **Introduction: organizational citizenship behavior and contextual performance**,” Human Performance,10,67–69.

20- Bowen, D.E., & Lawler, E.E., (1992), **"The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When,"** Sloan Management Review, 33(3): 31-39.

- 21-Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006), **Ethical leadership: A review and future directions**, Leadership Quarterly, 17:595-616.
- 22- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A., (2005), **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97, No. 2, Pp117-134.
- 23- Bryant, M., & Cox, J., (2004), " **Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change** ", Journal of Organizational Change Management , Vol. 17, No. 6.
- 24- Carr, A., (2001), " **Understanding Emotion and Emotionality in a process of Chang** ", Journal of Organizational Change Management , Vol. 14 No. 5, Pp.421-434.
- 25- Chehraghi, N. D., Moghadam, Y. M.,& Kasmai, A. D., (2015), **The Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Voice and Silence Between them in MEGA MOTOR Company**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.4, No.1, Pp. 1854-1866.
- 26- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., and Williams, R. E., (1989), "**Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates**," J. Appl. Psychol., 74,130–135.
- 27- Conger, J., & Kanungo, R., (1988), **The empowerment process: Integrating theory and practice**, Academy of Management. The Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- 28- Conti ,B., & Kleiner ,B.H., (1997), **How to increase team work in organization**, Training for Quality, Vol. 5, No.1, Pp. 26-29.
- 29- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W.,(2007), **The Management of Organizational Justice**, Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No. 4, Pp. 34-48.
- 30- Dainty, A. R. J., Cheng, M. I., and Moore, D. R., (2003), "**Redefining performance measures for construction project managers: an empirical evaluation**," Constr. Manage. Econom., 21, 209–218.
- 31- Demirkiran, M., Taskaya, S., (2016), **Relationship between Employee Empowerment and Organizational Stress: A Research on Hospital Employees**, International Journal of Scientific Study, Vol. 3, No.12, Pp. 210-216.
- 32- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., and Andiappan, M., (2007), **Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A**

- longitudinal business-unit-level investigation.** Journal of Applied Psychology, 94:993-1005.
- 33- Dhanabhakya, M., Rekha, R., (2016), **Employee empowerment as an aid for healthy human resource practices,** International Journal of Applied Research; 2(7): 969-973.
- 34- DiPaola, M.F., & Hoy, W. K.,(2005), **School Characteristics that Foster Organizational Citizenship Behavior,** Journal of School Leadership, Vol. 15, No. 4, Pp. 387– 406.
- 35- Drucker, P. F., (2006), "**The Discipline of Innovation** ", Harvard Business Review, Vol. 76, No.6, p: 1.
- 36- Emmanuel, I.E., & Damachi, G.U., (2015), **Employees' Participation in Decision Making and the Hospitality Industry in Nigeria. An Investigative Study of Selected Hotels in the Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria,** Academic Journal of Economic Studies, Vol. 1, No.4, pp. 54–66.
- 37- Engelbrecht, A.S., Heine, G., & Mahembe, B., (2014), **The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study,** Journal of Industrial Psychology, Vol. 40, No. 1, Pp. 1-9.
- 38- Feng, F. (2011). **A study on School Leaders Ethical Orientations in Taiwan,** Ethics & Behavior 21(4) PP 305 – 317.
- 39- Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J., Pang, F.X.J., & Keeping, L.M., (2010), **Self-Esteem and job performance: the moderating role of self-esteem contingencies,** Personnel Psychology, 63(3), 561-593.
- 40- Fitzgerald, L., & Eijnatten, F., (2002), "**Reflection : Chaos in Organizational Change** ", Journal of Organizational Change Management , Vol. 15 No. 4, pp. 402 - 411.
- 41- Folger, R., & Greenberg, J.,(1985), "**procedural justice: an interpretive analysis of personnel systems,** Research in personnel and human resource management, Vol. (3), 141-183.
- 42- Folger, R., Konovsky, M.A., (1989), **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions,** The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 1, Pp. 115-130.
- 43- Forehand, G.A., & Von Gilmer, H., (1964), **Environmental variation in studies of organizational behavior,** Psychological bulletin, Vol. 62(6), Pp,361-382.

- 44- Gabriel, Y., & Carr, A., (2001), "**The Psychodynamic of Organizational Change Management an Overview**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 5, Pp. 415 - 420.
- 45- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. & Wailes, N., (2005), "**Guest Editorial : Discourse and Organizational Change**", Journal of Organizational Change Management , Vol. 18 No. 1, Pp. 6-15.
- 46- Greenberg, J., (1990), "**Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow**", Journal of management, Vol. 16, No. 2, Pp. 399-432.
- 47- Hanna, A. S., and Brusoe, J. K., (1997), "**Study of performance evaluations in electrical construction industry**," J. Manage. Eng., 13,(6), 66–74.
- 48- Hassan, S., (2015), "**The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees**", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 25, No. 3, Pp.697-719.
- 49- Harari, O., (1999), "**The trust factor**", Management Review, Vol. 88, No. 1, Pp. 28-31.
- 50- Hazrati, M., Alvani, S.M., & Zadeh, G.R.M., (2013), "**The Presentation of Modeling an Ethical Leadership Consistent with Public Organizations in Iran**", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.2, No.3.
- 51- Hechanova, M., Regina, M., Alampay, Ramon, B. A., Edna, P. F., (2006), "**Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers**", Asian Journal of Social Psychology, 9, 72-78.
- 52- Hellriegel, D., & Slocum, J.W., (1974), "**Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies**", Academy of Management Journal, Vol.17, No. 2, Pp. 255-280.
- 53- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R., (2001), "**Direct and moderating effects of human capital on strategy and firm performance in professional service firms: A resource-based perspective**", Academy of Management Journal, Vol.44, No. 1: 13-28.
- 54- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y., (2010), "**Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates**", Journal of Organizational Behavior, 31(1), 122-143.
- 55- Hutchison, S., Sowa, D., Eisenberger, R., & Huntington, R., (1986), "**Perceived organizational support**", Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

- 56 - Kahya, E., (2007), **The effects of job characteristics and working conditions on job performance**. International Journal of Industrial Ergonomics, 37, 515–523.
- 57- Kalshoven, K., Den Hartog , D. N., (2009), **Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 No. 2.
- 58- Kalshoven, K., Den hartog N., & Hoogh H .A, (2011), **Ethical leader behavior and big five factor of personality**, Journal of business Ethics ,Pp.349-366.
- 59- Karakose, T., (2007), "**High school teachers 'perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey**", Asia Pacific Education Review, Vol. 8, No.3, Pp.464- 477.
- 60- Kariuki, A.,& Murimi, C., (2015), **Employee Empowerment and Organization Performance of Tata Chemicals Magadi Ltd, Kenya**, European Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 8.
- 61- Khalid, K., & Bano, S., (2015), **Can Ethical Leadership Enhance Individual’s Task Initiatives?**, Journal of Business Law and Ethics, Vol. 3, No. 1 & 2, Pp. 62-84.
- 62- Khodarahmi, R., & Aghahoseini, T., (2014), **The Relationship between Ethical Leadership and Empowerment of Employees in the Tax Affairs of Isfahan City**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol, 4, No. 6, Pp. 279-293.
- 63- Kelidbari, H.R.R., Fadaei, M., & Ebrahimi, E., (2016), **The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, No. 12, Pp. 463-470.
- 64- Kirkman, B.L., Rosen, J.V, (2000), “ **Powering up teams**”, Organizational Dynamics, Vol. 28, No. 3, Pp. 48-66.
- 65- Klagge, J., (1998), **The empowerment squeeze - views from the middle management position**, Journal of Management Development, Vol. 17 No. 8, Pp.548-558.
- 66- Kuye, O.L., Sulaimon, A.H.A., (2011), **Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria**, Serbian Journal of Management, Vol.6, No.1, Pp.1-15.

- 67- Lam, S.S.K., Chen, X.P., Schaubroeck, J., (2002), **Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy**, The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5, Pp. 905-914.
- 68- Lord, J. & Hutchison, P., (1993), **The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice**, Canadian Journal of Community Mental Health, Vol. 12, No. 1, Pp. 5-22.
- 69- Makaske , I. (2015), **The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness** , University of Twente P.O. Box 217, 7500 AE Enschede The Netherlands.
- 70- Malik , S. H., (3013), **Relationship between Leader Behaviors and Employees ; Job Satisfaction: A Path-Goal Approach**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (1), 209-222.
- 71-Martin, G., Keating, M., Resick, C., Szabo, E., Kwan, H., & Peng, C., (2013), "**The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures** ", The Leadership Quarterly, 24, Pp. 445–461.
- 72-Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M.,& Salvador, R. B., (2009), "**How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 108, No. 4.Pp. 1-13.
- 73- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R.L., (2010), **Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate**. Journal of Business Ethics, 95(1):7–16.
- 74- Menon, S. T., (2001), **Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach**", Applied psychology: an International Review, 50,(1),153-180.
- 75- Meyer, J., Paunonen, S. V., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D., (1989), "**Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts**," J. Appl. Psychol., 74, 152–156.
- 76- Miao, Q., & Newman, A., Yu, J., & Xu, L., (2013), **The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?** Journal of Business Ethics, Vol. 116, No. 3, Pp. 641-653.

- 77- Miller, J. G., Bersoff, D. M.,(1992), **Culture and moral judgment: How are conflicts between justice and interpersonal responsibilities resolved**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 62(4), 541-554.
- 78- Mitchell, T.R., (1973), **Motivation and participation: An integration**. Academy of Management Journal, 16: 670-679.
- 79- Mitchell, B., (2005), **Participatory Partnerships: Engaging and Empowering to Enhance Environmental Management and Quality of Life?**, Social Indicators Research, Vol. 71, No. 1-3, Pp. 123-144.
- 80- Mohamad, B., Saad, H. S. M., & Ismail, S. H. S., (2014), **The Role Of Intergrity As Mediator Between Work Satisf Action And Work Performance In The Perspective Of Islam : An Empirical Approach Using Sem /Amos Model** , International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences, Vol. 2, No.1, Pp.71-84.
- 81- Moore, J. E., & Love, M.S., (2005), **IT professionals as organizational citizens**, Communications of The ACM , Vol. 48, No. 6.
- 82- Moorman ,R. H.,(1991), **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship**, Journal of Applied Psychology, Vol. 76(6), Pp. 845-855.
- 83- Moorman, R., & Grover, S., (2009), " **Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation** ", International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 No. 2, Pp. 102-114.
- 84- Moorman, R., Darnold, T., Priesemuth, M., & Dunn, C., (2012), " **Toward the Measurement of Perceived Leader Integrity: Introducing a Multidimensional Approach** ", Journal of Change Management, 14 November, Pp. 1-16.
- 85- Moorman, R., Darnold, T., & Priesemuth, M., (2013), " **Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples** ", The Leadership Quarterly, 24, Pp. 427-444 .
- 86- Muindi, F. K., (2011), **The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi**, Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2011, Pp. 1-34.

- 87- Mushipe, Z.J., (2011), **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 3, No. 8, Pp. 18-41.
- 88- Mwita, J. I., (2000), **Performance management model: A systems-based approach to public service quality**, The International Journal of Public Sector Management, 13(1):19-37.
- 89- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., (2008), **The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance**, Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 2, 392–423.
- 90- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., (1993) , **"Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior"**, The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, Pp. 527-556.
- 91- Noah, Y., (2008), **A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria**. Journal of Social Science, 17 (1): 31-39.
- 92- Nwachukwu, C., (2016), **The Impact of Performance Management and Employee Empowerment on Organisational Culture of Selected Banks in Nigeria**, Ekonomika a Management, Vol, 2016, No. 2,Pp. 1-9.
- 93- Nzuve, S. N. M., Bakari, T. H., (2012), **The Relationship between Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi**, Problems of Management in the 21st century, Vol. 5, Pp. 83-98.
- 94- Obicci, P.A., (2015), **Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda**, Net Journal of Business Management, Vol. 3(1), pp. 1-12.
- 95- Olkkonen, M., & Lipponen, J., (2006), **Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.100, No. 2, Pp. 202–215.
- 96- Ongori, H., (2009), **Managing behind The scenes: Aview point on employee Empowerment**, African Journal of Business management, Vol. 3, No. 1.
- 97- Palanski, M.E., & Yammarino, F.J., (2009), **Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework**, The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 3, Pp. 405–420.

- 98- Palanski, M.E., & Yammarino, F.J., (2011), **Impact of behavioral integrity on follower Job performance: A Three-study examination**, The Leadership Quarterly, Vol. 22, No. 4, Pp. 765-786.
- 99- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., and Folger, R., (2010), **The relationship between ethical leadership and core job characteristics**, Journal of Organizational Behavior, 31:259-278.
- 100- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G., (2009), **"The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes– the Malaysian Case"**, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 14, No. 1, Pp.21-32.
- 101- Prottas, D., (2008), **" Perceived Behavioral integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism "**, springer, Journal of Business Ethics, 81, Pp. 313-322.
- 102- Prottas, D., (2013), **" Relationships Among Employee Perception of Their Manager’s Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being "**, Journal of Business Ethics, 113, Pp. 51-60.
- 103- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M., (1997), **“ The road to empowerment: seven questions every leader should consider”**, organizational Dynamics, Vol. 26, No.2, Pp.37-49.
- 104- Raub, S., & Robert, C., (2010), **Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values**, Human Relations, 63(11), 1743-1770.
- 105- Reissner, S., (2011), **" Patterns of Stories of Organizational Change "**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 24 No.5, Pp.593-609.
- 106- Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J., (1999), **A Neo-Kohlbergian Approach: The DIT and Schema Theory**, Educational Psychology Review, Vol. 11, No. 4 , Pp.291-324.
- 107- Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J., (1999), **DIT2: Devising and Testing a Revised Instrument of Moral Judgment**, Journal of Educational Psychology, Vol. 91, No. 4, Pp.644-659.
- 108- Rest , J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J., (2000), **A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research**, Journal of Moral Education, Vol. 29,No. 4, Pp.381-396.

- 109- Rosemarye, T., & Strickland, J. S., (2002), "**Ethical leadership while making the grade**", International Journal of Educational Management, 16(6):297-299.
- 110- Ruiz, P., Ruiz, C., Martínez, R, (2011), "**Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response**". Journal of Business Ethics, 99(4):587–608.
- 111- Sagie, A., & Aycan, Z., (2003), "**A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations**". Humam Relations, 56 (4). Pp.453-473.
- 112- Shahzad, Kh., Sarmad, M., Abbas, M., & Amanullah Khan, M., (2011), "**Impact of Emotional Intelligence (EI) On Employees Performance Intelcom Sector Of Pakistan**". African Journal Of Business Management, 4, 1225-1231.
- 113- Siegall, M., & Gardner, S., (2000), "**Contextual factors of psychological empowerment**". Personnel Review, Vol.29(6), Pp.703-722.
- 114- Simons, T.L., (1999), "**Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, Pp. 89-104.
- 115- Simons, T.L., (2002), "**Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers’ Words and Deeds as a Research Focus**", Organization Science, Vol. 13, No. 1, Pp. 18–35.
- 116- Simons, T.L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks J., (2007), "**Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity: Attitudinal Consequences, In-Group Effects, and “Trickle Down” Among Black and Non-Black Employees**", American Psychological Association , Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No.3, Pp. 650-665.
- 117- Spreitzer, G., (1995), "**Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation**", Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- 118- Steers, R.,(1977), "**Antecedents and outcomes of organizational commitment**," Adm. Sci. Q., 22, 46–56.
- 119- Taborda, C.G., (1999), "**Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000**", AACE International Transactions, Pp.1-4.
- 120- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A., (1990), "**Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation**", The Academy of Management Review, 15(4), 666-681.

- 121- Trevino, L.K., Hartman, L. P., Brown, M., (2000), "**Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**", California Management Review, Vol. 42, No.4, Pp. 128-142.
- 122- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P., (2003), "**A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite**", Human Relations, Vol. 56, No.1, Pp. 5–37.
- 123- Trevino, L.K., & Brown, M.E., (2004), "**Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths**", Academy of Management Executive, Vol.18, No. 2, 69-81.
- 124- Tetik, N., (2016), "**The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 2.
- 125- Toor S. & Ofori G., (2009), "**Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture**", Journal of Business Ethics, Vol. 90, pp.533–547.
- 126- Wadhwa, D.S., Verghese, M., (2015), "**Impact of Employee Empowerment On Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry In Chhattisgarh**", International Journal in Management and Social Science, Vol. 3, No.3, Pp. 280-286.
- 127- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J., (2009), "**Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety**", Journal of Applied Psychology, 94:1275-1286.
- 128- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J., (2010), "**Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors**", The Leadership Quarterly, Vol. 21, Pp. 901-914.
- 129- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L., (2011), "**Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 115, No. 2, Pp. 204-213.
- 130- Watson, T., (2010), "**Leader Ethics and Organizational Commitment**", Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum, Vol. 3, No.1, Pp. 16-26.
- 131- Wilkinson, A., (1998), "**Empowerment: Theory and Practice**", Personal Review, Vol. 27, No.1.

- 132- Winkle, B.V., Allen, S., DeVore, D., & Winston, B., (2014), **The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business**, Journal of Leadership Education, Vol. 13, No.13.
- 133- Wood, S. J. & Wall, T. D., (2007), **Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies**, International Journal of Human Resource Management. 18 (7) 1335–1372.
- 134- Yasothai, R., Jauhar, J., & Bashawir, Abdul Gh., (2015), **A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal**, International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3, No.1.
- 135- Yilmaz, O.D., (2015), **Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Results from Front-Line Employees**, Turizam, Vol. 19, No 1, 34-46.
- 136- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G.E., (2013), **An Improved Measure of Ethical Leadership**, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 20, No. 1, Pp. 38-48.

C- Dissertation and Thesis:

- 1- Bowers, T., (2009), **Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher**, Ph. D. USA Ashland University, Colleague Education.
- 2- Kimolo, K., (2013), **The relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities in Kenya**, Master Thesis of Business Administration, School of Business Studies University of Nairobi.
- 3- Lee, H.R., (2000), **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, PhD thesis Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- 4- Palmer, N., (2013), **The Effects of Leader Behavior on Follower Ethical Behavior: Examining the Mediating Roles of Ethical Efficacy and Moral Disengagement**, PhD thesis Philosophy, The Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- 5- Porter, L., Webb, S., Prenzler, t., & Gill, M., (2015), **The role of leadership in promoting ethical police behavior: The findings of qualitative case study research**, College of Policing Limited, UK.

- 6- Siljanen ,M., (2010), "**An Employee Perspective to Performance Measurement and Management**: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- 7- Tammens, E., (2012), "**Delegation of authority: An empirical study in supermarkets**, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- 8- Viswesvaran, C.,(1993), "**Modeling job performance: Is there a general factor?**," Doctoral dissertation, Univ. of Iowa, Iowa City, Iowa.
- 9- Yur, L., L., (2012), "**The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organisational Commitment**, Master Thesis, Universiti Tunku Abdul Rahman, Faculty of Accountancy and Management.

D- Internet:

- 1- Baldwin, S., (2006), "**Organizational Justice ,Institute for employment studies**, Univesity of Sussex Campus, pn 1 9 fr, UK. www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/.../mp73.pdf.
- 2- Blakemore, J. S., (2000), "**Future Innovation Strategies**", www.blakemore.com.au , masc@blakemore.com.au.
- 3- Ciulla, J. B., (2003), "**Ethics and Leadership Effectiveness**, Jepson School. www.ila-net.org/members/directory/.../antonakis-ciulla-13.pdf.
- 4- Grace, B., (2007), "**The Center for Ethical Leadership**. www.ethicalleadership.org/concepts-and-philosophies.html.
- 5- Pickett, M.,(2005), "**Understanding ethical leadership**, An Official Online Journal of American Society of Business and Behavioral Sciences,Vol. 1,No. (1). www.asbbs.org/files/2005/HTML/Pickett.htm.
- 6- Rego, A., & Cunha, M., (2006) , "**Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture**, Submission of Papers for Publication, University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal. <https://www.ua.pt/egi/ReadObject.aspx?obj=7976>.
- 7- Saremi, H., (2015), "**Empowerment as a New Approach in the Management**, Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, Bangkok, Thailand. globalbizresearch.org/Thailand_Conference/pdf/T567_Mgt.pdf.

E- Other References:

- 1-European Commission., (2004), “**Innovation Management and the Knowledge- Driven Economy**”, Directorate- General for Enterprise, Luxembourg. [http:// trendchart. Cordis. lu/ reforts/ documents / studies innovation management.](http://trendchart.Cordis.lu/reforts/documents/studies/innovationmanagement)
- 2- Phillips, S.D., Little, B.R., & Goodine, L.A., (1996), **organizational climate and personal projects: gender differences in the public service**, Canadian Centre for Management Development Research Paper, No, 20.
- 3- Sashkin, M & Burke, W.W., Clark, K.E.,& Clark, M.B., (1990). **Understanding and assessing organizational leadership**. In K. Clark & M. Clarke (Eds.) Measures of Leadership. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- 4- Sonnentag, S., Frese, M., (2002), **Performance Concepts and Performance Theory**, Psychological Management of Individual Performance, Germany.
- 5- Spreitzer, G.M., (2008), **Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, In Cooper, C.L. & Barling, J., The Sage handbook of organizational behavior; vol. 1**, Micro Approaches, (Pp. 54-73), Sage Publications, London, Britain.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (1)



الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

م/ أنموذج إستمارة الاستبيان الميداني (النهائية)

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين يديكم الكريمة أداة لجمع البيانات الخاصة لدراسة علمية أكاديمية معدة كجزء من متطلبات رسالة الماجستير الموسومة: "تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد" وقد اختار الباحث شركتكم لتكون ميداناً للتطبيق. وأن تعاونكم مع الباحث سيحقق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة صح أمام الإجابة التي تعتقد أنها تعكس وجهة نظركم. وأن عدم الإجابة على أي فقرة من الفقرات تعني عدم صلاحية الاستبانة. علماً أن الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن أسئلتكم بشأن مصطلحات الدراسة، كما لا توجد حاجة لذكر الاسم، وأن الإستمارات ستكون محاطة بالسرية التامة.

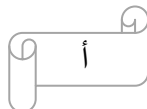
شاكراً لكم تعاونكم مع خالص إحترامي وتقديري...

الباحث

معاذ غسان إسماعيل رشيد

المشرف

أ.د. صلاح الدين حسين صالح



المعلومات الديموغرافية

فضلاً ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

أ. الجنس: () ذكر () أنثى

ب. العمر:

1. أقل من 30 سنة () 2. من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ()

3. من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة () 4. من 50 سنة فأكثر ()

ج. المؤهل العلمي:

1. ثانوي () 2. دبلوم فني () 3. بكالوريوس () 4. ماجستير () 5. دكتوراه ()

د. سنوات الخدمة:

1. أقل من 5 سنوات () 2. 5-10 سنوات () 3. أكثر من 10 سنوات ()

هـ. المركز الوظيفي:

1. مدير إدارة () 2. مدير قسم () 3. مدير شعبة () 4. موظف ()

متغيرات الدراسة:-

1. السلوك القيادي الأخلاقي: " السلوك المناسب الذي يظهره القائد (المدير) من خلال نشاطاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز، واتخاذ القرار".

يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
أ- العناصر الشخصية للقيادة الأخلاقية: البعد الأول: النزاهة: "مفهوم شامل لجميع أوجه السلوك الإيجابي بكل معانيه الأخلاقية كالأمانة، الصدق، الثقة، العدالة، الأخلاص، والاحترام وبذلك هو يتضمن مدى التوافق بين التطابق بين القيم التي يعتقد بها القائد وما يتبناه منها".						
رئيسي المباشر						
1	يشهد له جميع الأطراف بالنزاهة في تعاملاته.					
2	يلتزم بوعوده مع الموظفين.					
3	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين.					
4	يؤدي واجباته بأمانة وإخلاص.					
5	يطبق القيم التي يؤمن بها على نفسه.					
6	يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين.					
7	تتطابق أفعاله مع أقواله.					
البعد الثاني: الكياسة: "محاولة القائد الأخلاقي منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات معهم".						
رئيسي المباشر						
8	يعمل على تقليل حالات التوتر والمشكلات في العمل.					
9	يحترم حقوق جميع الموظفين في العمل.					
10	يسمع آراء ومقترحات الموظفين ذوي الخبرة والإختصاص.					
11	يزود الموظفين بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم.					
12	يلتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور.					

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	يسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظّمته كجزء من الوفاء لها.					
14	يلاحظ مدى تأثير الموظفين بسلوكه.					
البعد الثالث: العدالة: "درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات".						
رئيسي المباشر						
15	يطبق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.					
16	يتلمس الموظفون أن إجراءاته الإدارية تتسم بالعدالة والانصاف.					
17	يوافق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى.					
18	يساعد الموظفين على تحسين إجراءات الحصول على المكافأة أو أية امتيازات أخرى.					
19	يوفر الفرصة بعدالة لإجراء التعديلات على المهام أو الأنشطة أو الإجراءات التنفيذية.					
20	يعتمد على معلومات دقيقة عند تحديد واجبات الموظفين أو توزيع مهام إضافية أو أنشطة معينة.					
21	يستطيع الموظف أن يعترض على القرارات التي تصدر من رئيسه.					
ب- العناصر الإدارية للقيادة الأخلاقية: البعد الرابع: الدور الاتصالي: "هو العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم، وتتخذ القرارات، من خلال الاتصالات ذو الإتجاهين التي تتيح للعاملين فرصة ابداء الرأي وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات".						
رئيسي المباشر						
22	يتبادل المعلومات بشفافية عالية مع مختلف المستويات الإدارية.					
23	يهتم بسلامة الاتصال اللفظي ومدلولاته مع الموظفين.					
24	يوفر قنوات اتصال للموظفين للتعبير عن آرائهم.					
25	يشجع العلاقات الإجتماعية والانسانية بين الموظفين.					
26	يهتم بتحديث وسائل الاتصال تتماشى مع التطور التكنولوجي.					
27	يستطيع الموظفون الوصول إليه وشرح موقفهم دون صعوبة.					
28	يعتمد أسلوب الحوار مع الموظفين.					

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الخامس: دور متخذ القرار: "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار".						
رئيسي المباشر						
29	يجمع الحقائق التي يحتاجها قبل اتخاذ القرار.					
30	يستفيد من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار.					
31	يتخذ القرار بموضوعية تامة.					
32	يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.					
33	يدرس خيارات متعددة عند مواجهة مشاكل معقدة.					
34	يراعي مصلحة العمل عند القيام باتخاذ القرار.					
35	يعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها.					

2. التمكين الإداري: "عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا".

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الأول: تفويض السلطة: تعني "التنازل عن بعض الصلاحيات والسلطات في المستويات الإدارية التنفيذية للمستويات الوظيفية الأقل لمساعدتهم في تنفيذ المهام الوظيفية".						
رئيسي المباشر						
36	يفوض الموظفين بسلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.					
37	يمنح الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في إداء مهامهم.					
38	يسعى إلى تحقيق مبدأ لا مركزية القرار.					
39	يعمل على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.					
40	يوثق الأعمال المفوضة كتابياً.					
البعد الثاني: المشاركة: تعني "العملية التي يسمح من خلالها للموظفين لممارسة بعض التأثير على عملهم والظروف التي يعملون في ظلها".						
رئيسي المباشر						
41	يفسح المجال للموظفين للتعبير بحرية عن آرائهم.					
42	يثق في الخبرات المتوفرة لدى الموظفين معه.					
43	يعمل على المشاركة الفعلية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات.					
44	يشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات.					
45	يتقبل الأفكار المتعلقة بالقرارات بطريقة ودية.					
البعد الثالث: العمل الجماعي (فرق العمل): "مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة".						
رئيسي المباشر						
46	يتبنى فلسفة العمل بروح الفريق.					
47	يركز على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي.					
48	يدعم تشكيل فرق العمل الذاتية.					
49	يشجع على العلاقات التعاونية بين الموظفين.					
50	يشجع على المناقشات الجماعية لمتطلبات العمل.					

3. الأداء الوظيفي: " مفهوم متعدد الأبعاد من حيث مستوى الأهمية الذي يميز بين أحد الجوانب العملية (السلوكية) وجانب نتائج الأداء".

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الأول: قدرات (كفايات) الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.						
51	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمية.					
52	يخصص الموظفون أغلب أوقات العمل لتحقيق أعلى انجاز.					
53	مستوى تأهيل الموظف يتناسب مع واجب العمل المناط به.					
54	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.					
55	يمتلك الموظفون درجة عالية من التركيز والفهم لمهامهم.					
البعد الثاني: متطلبات الوظيفة (العمل): تشمل "المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف".						
56	ينجز الموظفون مهامهم وفقاً لطبيعة ادراكهم لمهام العمل.					
57	تتوفر الجدية لدى الموظفين في أداء مهام العمل.					
58	يدرك الموظفون معايير الجودة المطلوبة للنهوض بمهامهم الوظيفية.					
59	هناك فرصة للابتكار وإبراز المهارات في عمل الموظف.					
60	يوجد توافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات وقدرات الموظفين.					
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الثالث: بيئة المنظمة (العمل): هي "ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي".						
61	تشجع الشركة المشاركة في البرامج التدريبية لزيادة الكفاءة والمهارة.					
62	تؤثر القيم السائدة في الشركة على جودة الأداء الوظيفي.					
63	تسهم الأنظمة والتعليمات المعتمدة بالشركة في تطوير الأداء.					
64	تمنح الشركة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل.					
65	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الشركة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.					

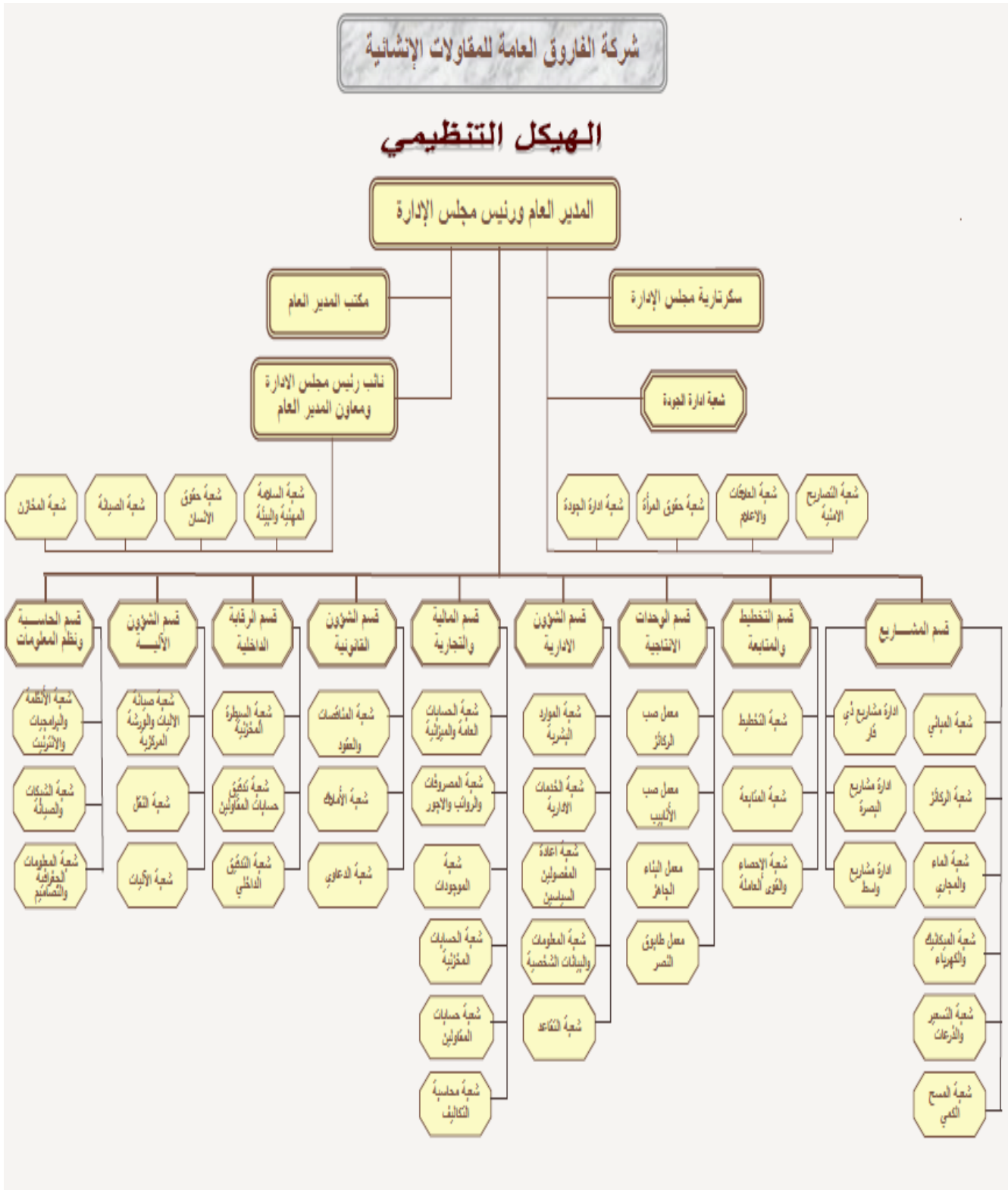
الملحق (2)

"قائمة بأسماء السادة المحكمين بحسب الألقاب العلمية"

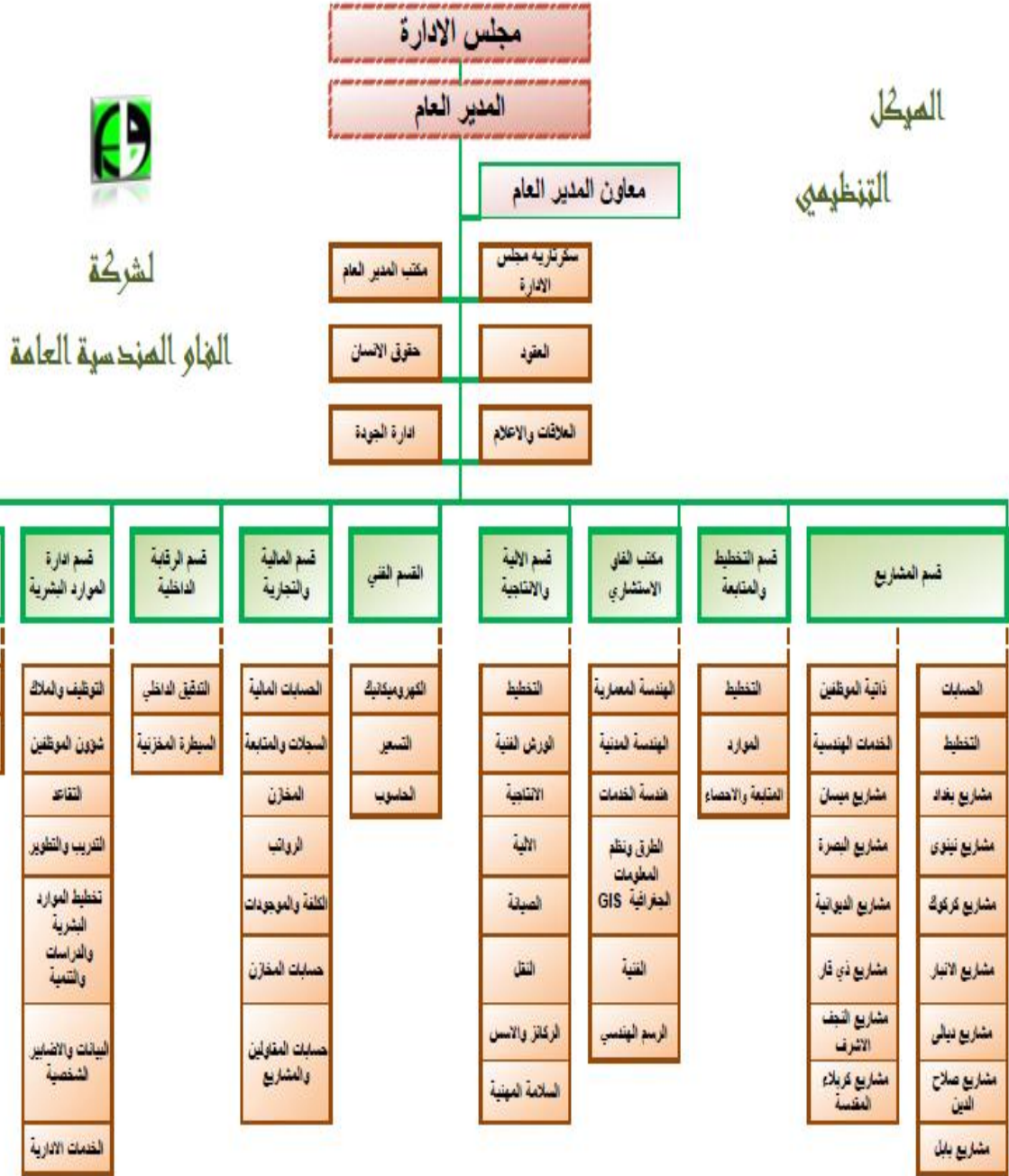
ت	الأسماء	اللقب العلمي والاختصاص	المركز الوظيفي ومحل العمل
1	عامر خضير الكبيسي	أ.د/ إدارة الموارد البشرية	عميد كلية العلوم الإدارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
2	صلاح الدين عواد الكبيسي	أ.د/ إدارة استراتيجية/ إدارة المعرفة	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
3	علي حسون فندي الطائي	أ.د/ إدارة الموارد البشرية	قسم الإدارة العامة- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
4	غني دحام تناي الزبيدي	أ.م.د/ إدارة الموارد البشرية	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
5	ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي	أ.م.د/ سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
6	عبد الرحمن مصطفى الملا	أ.م.د/ سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة بغداد.
7	لمياء سلمان عبد علي الزبيدي	أ.د/ إدارة استراتيجية	رئيس قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- الجامعة المستنصرية.
8	رفاء فرج سموعي	أ.د/ سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- الجامعة المستنصرية.
9	سماح مؤيد محمود المولى	أ.م.د/ إدارة الموارد البشرية/ إدارة المعرفة	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- الجامعة المستنصرية.
10	إحسان دهش جلاب	أ.د/ إدارة استراتيجية	قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة القادسية.
11	مؤيد يوسف نعمة الساعدي	أ.د/ سلوك تنظيمي	المعهد التقني- المسيب- جامعة الفرات الأوسط.
12	نداء صالح مهدي	أ.م.د/ سلوك تنظيمي	الكلية التقنية الإدارية- الجامعة التقنية الوسطى.

المركز الوظيفي ومحل العمل	اللقب العلمي والاختصاص	الأسماء	ت
الكلية التقنية الإدارية- الجامعة التقنية الوسطى.	أ.م.د/ سلوك تنظيمي/ إدارة إستراتيجية	أريج سعيد خليل العاني	13
الكلية التقنية الإدارية- الجامعة التقنية الوسطى.	أ.م.د/ إدارة الموارد البشرية	صفاء جواد عبد الحسين	14

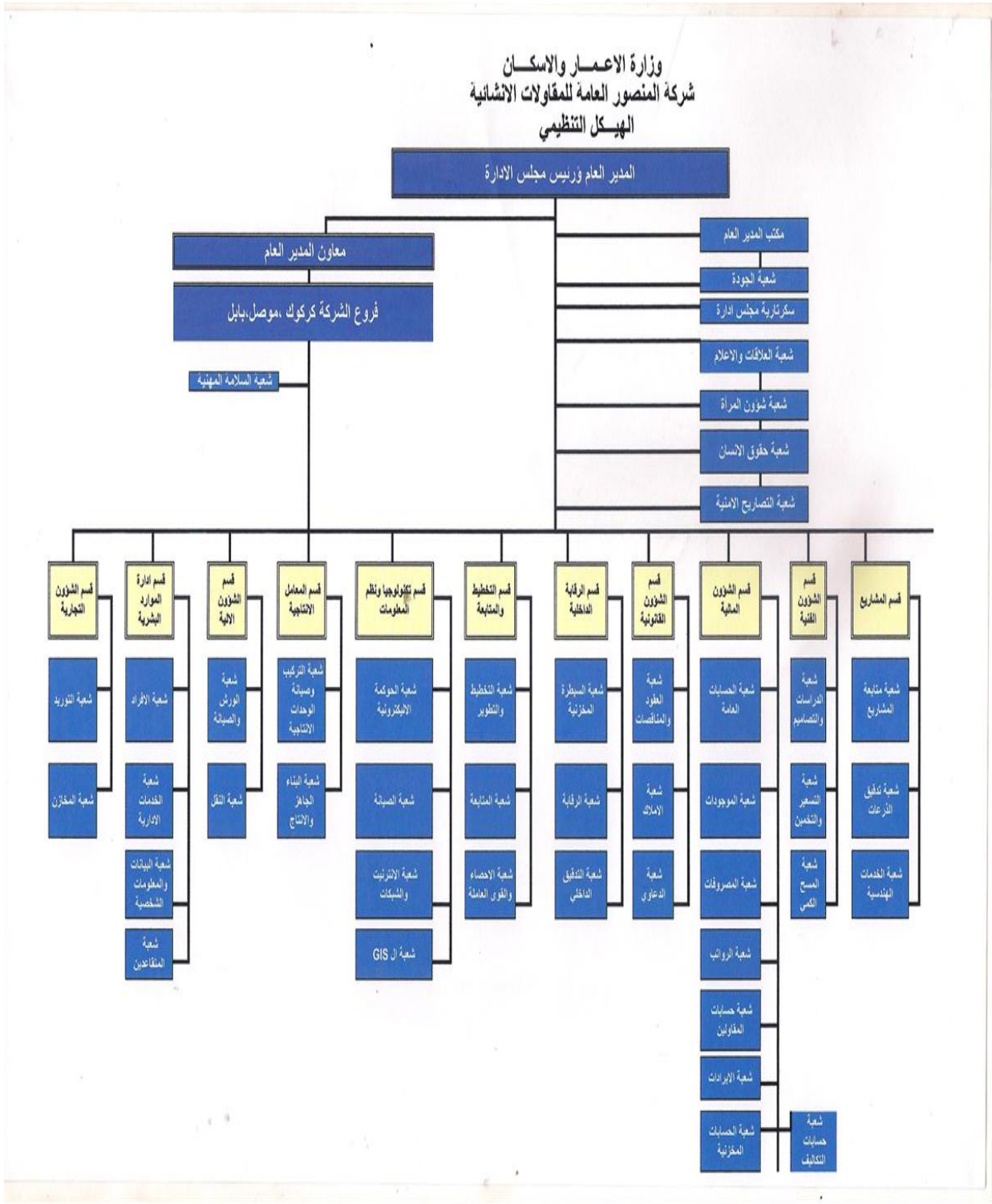
ملحق (3) "الهيكل التنظيمي لشركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية"



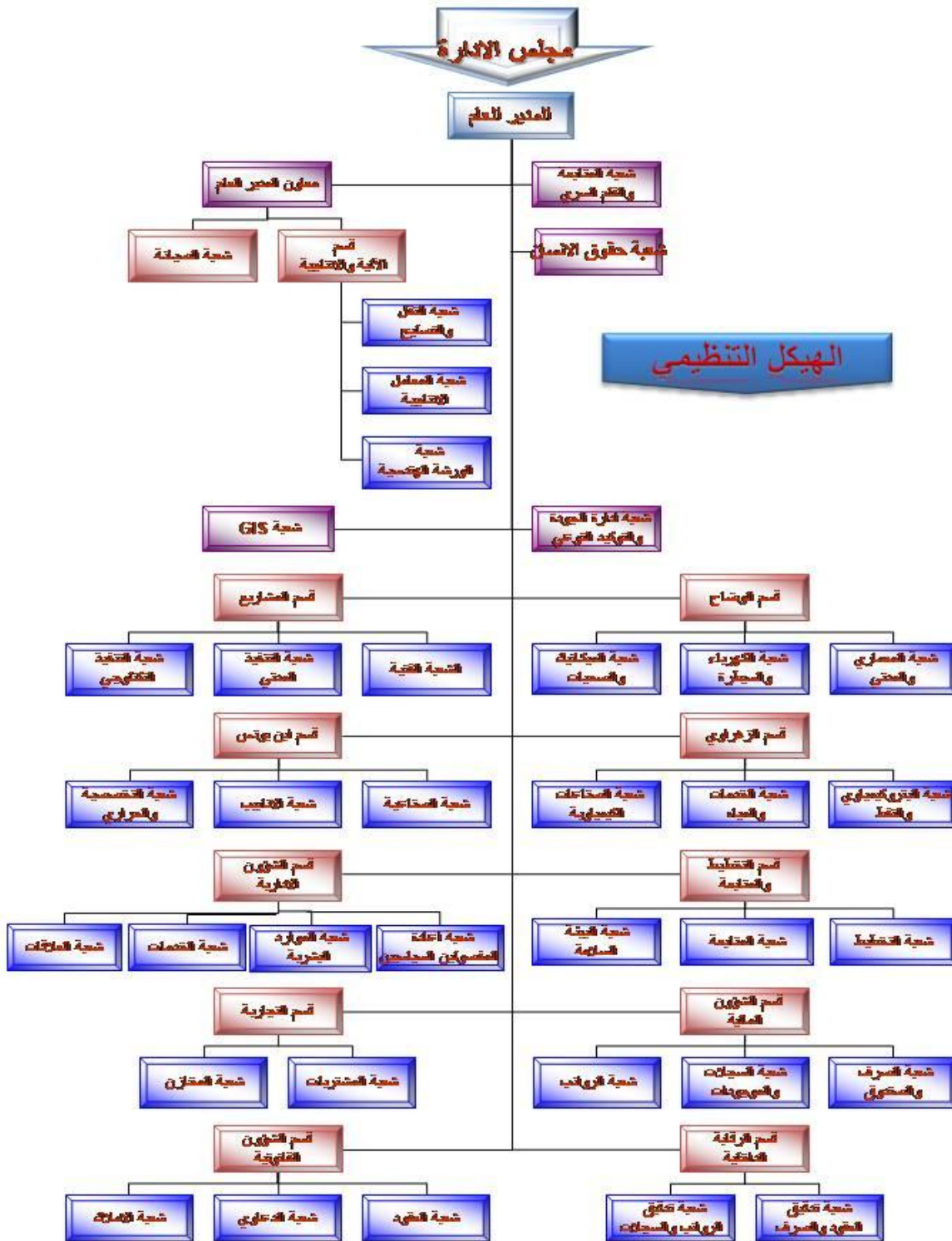
ملحق (4) "الهيكل التنظيمي لشركة الفاو الهندسية العامة"



ملحق (5) "الهيكل التنظيمي لشركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية"



ملحق (6) "الهيكل التنظيمي لشركة سعد العامة"



hypothesis. The second hypothesis is to measure the effect between the dimensions of administrative empowerment and job performance. Ethical leadership behavior and job performance through administrative empowerment.

The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between ethical leadership behavior and job performance, As well as the presence of significant effect of statistical significance at the level of significance ($\alpha = 0.05$), the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, participation, teamwork) in the job performance, In addition, there is a positive correlation between the medium power Ethical leadership behavior and job performance, The study concluded with a number of recommendations, Strengthening the moral values of the leader who exercises influence in subordinates, The leader's commitment to patterns of ethical behavior influences the patterns of behavior and performance of employees.

Abstract:

This study included ethical leadership behavior as a separate variable in its sub-dimensions (integrity, civility, justice, communicative role, decision-making role) and administrative empowerment as an intermediate variable in its sub-dimensions (delegation of authority, participation, teamwork) in addition to job performance as a dependent variable in its sub-dimensions (the capacity of the employee, the requirements of the job, the environment of the organization). The Ministry of Construction, Municipalities and Public Works companies were selected in the city of Baghdad to be the study society. The number of these companies as the size of the study sample is (6) companies where the views of the department managers and the (259) divisions were adopted as directors and managers.

The problem of the study lies in the lack of knowledge and know-how of the management of the investigated organizations in the dimensions of ethical leadership behavior and administrative empowerment on the one hand and its close relationship with the subject of job performance on the other.

The study sought to achieve a set of objectives, the most important of which are: Examining the reality of the investigated organizations to identify the availability of ethical leadership behavior in the investigated organizations, in addition to knowing the level of influence of the independent variable (ethical leadership behavior) in the Intermediate variable, (Management Empowerment) in the dependent variable (job performance), and to test the level of influence of the independent variable (ethical leadership behavior) in the dependent variable (job performance) by the mean of the variable (administrative empowerment) in the organizations Researched.

The study was based on the analytical descriptive approach. The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting data and information on the field side of the study, as well as personal interviews to clarify questionnaires as well as researches and studies related to the subject of the study, With the adoption of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study adopted a hypothetical scheme that reflects the nature of the relationship and the impact between the dimensions of ethical leadership behavior, administrative empowerment and job performance, Three main hypotheses were adopted. The first hypothesis is to measure the effect of ethical leadership behavior on performance. Five hypotheses emerged from the first main



Republic of Iraq
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Al-Iraqia University
College of Economics & Administration
Business Administration Department

The impact of ethical leadership behavior on job performance

Through administrative empowerment

A field study in the companies of the Ministry of Construction, Housing,
Municipalities and Public Works in the city of Baghdad

Thesis presented to

The Council of College of Management & Economy in Al-Iraqia University

as a partial fulfillment to get an M.A Degree in management science

Submitted by

Moaath Ghassan Ismail Rasheed

Supervised by

Phof. Dr. Salah al - Din Hussein Saleh