

تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي  
من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في  
شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات  
والأشغال العامة في مدينة بغداد

أ.د. صلاح الدين حسين صالح

معاذ غسان إسماعيل

الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص:

تضمن هذا البحث 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 في مدينة بغداد لتكون مجتمع البحث، إذ يبلغ عدد هذه الشركات المبحوثة كحجم لعينة البحث (6) شركات، فقد اعتمدت على آراء مدراء الأقسام والشعب والبالغ عددهم (259) فرداً. وتكمن مشكلة البحث 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. وقد سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها: دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على مدى توافر السلوك القيادي الأخلاقي في المنظمات المبحوثة، علاوة على ذلك 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. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستخدام استمارة الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني للبحث، فضلاً عن المقابلات الشخصية وكذلك الأبحاث والدراسات التي تخص موضوع البحث مع الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وتبنى البحث مخططاً افتراضياً يعكس طبيعة العلاقة والأثر 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 رئيسة، أما الفرضية الثالثة لقياس الأثر بين السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري. وانبثقت منها خمس فرضيات فرعية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال عرض وتحليل النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات، كما اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بهذا المجال.

### Abstract:

This research included moral leadership behavior as an independent variable in its sub-dimensions (integrity, civility, justice, communicative role,

decision-making role), and functional performance as a dependent variable its sub-dimensions (Employee capacity, job requirements, organizational environment), and administrative empowerment as an intermediate variable with its sub-dimensions (delegation of authority, participation, teamwork), The Ministry of Construction, and Public Municipalities in the city of Baghdad as the research community. The number of these companies is 6 companies. The problem of research lies in the lack of knowledge and know-how of the management of the organizations in question, in terms of the dimensions of ethical leadership behavior and administrative empowerment, and its close relationship with the subject of job performance on the other. The research sought to achieve a set of objectives, the most important of which is to study the reality of the investigated organizations to identify the availability of moral leadership behavior in the organizations investigated, and to know the level of influence of the independent variable (moral leadership behavior) in the dependent variable. (Managerial empowerment) in the dependent variable (performance), and to test the level of influence of the independent variable (moral leadership behavior) in the dependent variable (function) by the mean of the variable (administrative empowerment) in the investigated organizations. The researcher used the questionnaire as a main tool for collecting data and information in the field of research, as well as personal interviews as well as research and studies related to the subject of the research, relying on the statistical package for social sciences (SPSS). The research adopted a outline that reflects the nature of relationship and impact between The dimensions of moral leadership behavior, administrative empowerment and functional performance. Three main hypotheses were adopted. The first hypothesis is to measure the effect of ethical leadership behavior on performance. To measure the impact of administrative empowerment dimensions and job performance, including three hypotheses emerged Head, the third main hypothesis to measure the impact of the leadership of ethical behavior and job performance through administrative empowerment. The study concluded with a set of appropriate recommendations that could benefit researchers and related parties in this field.

### المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي وظاهرة العولمة في زيادة ادراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية، الأمر الذي يتطلب أن يكون القادة والمديرون أخلاقيين حتى يستطيعوا أن يتكيفوا ويتفعلوا بإيجابية مع الظروف المحيطة بهم وعلى أثرها يكون هؤلاء على درجة عالية من السلوك القيادي الأخلاقي؛ لذلك ظهرت الحاجة الماسة للقيادة الأخلاقية كجزء مستجيب لمتطلبات التغيير والتطوير، وحلاً

للأزمات العالمية المعاصرة التي تصيب الانسانية في كل قطاعات المجتمع الإنساني، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية المهمة والساخنة في السنوات الأخيرة، إذ اكتسبت اهتمام الأكاديميين والمدراء والباحثين على حدٍ سواء، وعلى وجه الخصوص مع ازدياد القضايا غير الأخلاقية لكثيرٍ من المنظمات. كما يعتبر الأداء الوظيفي مهماً في نجاح المنظمات، إذ يمثل السلاح الحاسم في صراعها من أجل البقاء والنمو فالمنظمات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. لذا فإن العراق ليس بعيداً عن هذه الأحداث فهو يعيش فترة غير مسبوقة من المتغيرات والتحديات المتسارعة عالمياً ومحلياً في مختلف المجالات كافة. واستناداً الى ماتقدم فإن هذا البحث يدرس تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

### المبحث الأول - منهجية البحث والدراسات السابقة

**أولاً- منهجية البحث:** وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة البحث واعطاء فكرة شاملة وموجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لانجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف البحث؛ لذا تضمن هذا المحور الفقرات الآتية:-

#### 1. مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث 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. وإتساقاً مع ماتقدم فإن متطلبات هذا البحث هي الإجابة على التساؤلات الآتية:

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

ب. هل تمتلك ادارة المنظمات المبحوثة تصوراً واضحاً عن تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري؟

#### 2. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث 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 الاتباع، فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر في أنماط سلوك العاملين فضلاً عن ذلك فإن أهمية البحث تزداد نظراً للاهتمام الذي يحظى به هذا الجانب السلوكي الذي له آثار على الأداء الوظيفي.

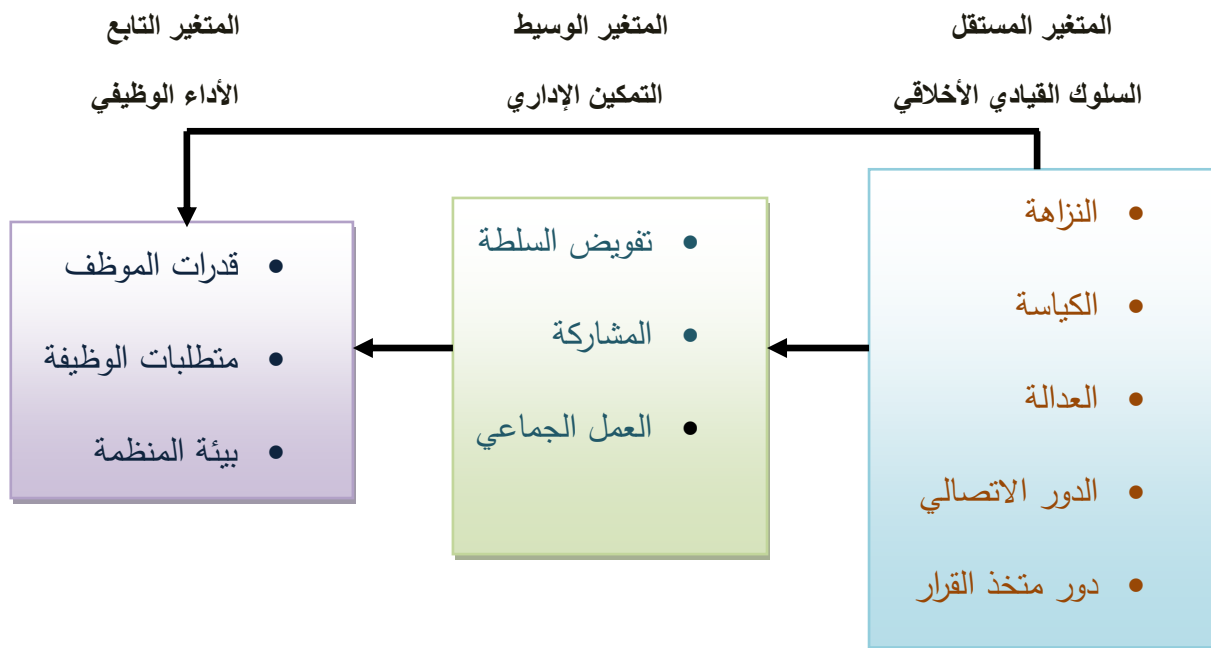
### 3. أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

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

### 4. المخطط الفرضي للبحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية اللاحقة تصميم مخططاً افتراضياً كما هو موضح في شكل (1) ويتضمن المخطط ثلاث متغيرات رئيسة الأول: أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي بوصفها متغيراً مستقلاً في حين يتمثل الثاني: التمكين الإداري بوصفه متغيراً وسيطاً كما يتمثل الثالث: الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً.



شكل (1) "المخطط الفرضي للبحث"

## 5. فرضيات البحث:

تحدد فرضيات البحث بالآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (النزاهة) في (الأداء الوظيفي).
- ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (الكميابة) في (الأداء الوظيفي).
- ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (العدالة) في (الأداء الوظيفي).
- ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (الدور الاتصالي) في (الأداء الوظيفي).
- ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (دور متخذ القرار) في (الأداء الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثانية:

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (تفويض السلطة) في (الأداء الوظيفي).
- ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (المشاركة) في (الأداء الوظيفي).
- ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (العمل الجماعي) في (الأداء الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بتوسط المتغير (التمكين الإداري).

## 6. حدود البحث:

أ- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على مدراء الأقسام والشعب في شركات وزارة الإعمار والإسكان في مدينة بغداد.

ب- الحدود الزمانية: اقتصرت الحدود الزمانية للبحث خلال العام الدراسي 2016-2017.

ج- الحدود المكانية: اجري البحث في شركات وزارة الإعمار والإسكان في مدينة بغداد وتشمل (6) شركات، حيث تكون عينة البحث من مدراء الأقسام والشعب في الشركات المبحوثة، وقد تم اختيار عينة

البحث في هذه المواقع، نظراً؛ لأن شاغليها في الغالب ذوي مؤهلات عالية أو من أصحاب الخبرة الطويلة. وفي يأتي عرض لعينة البحث كما في الجدول (1).

الجدول (1) "عينة البحث موزعاً حسب الجنس في المنظمات المبحوثة"

ت	إسم الشركة	سنة تأسيس الشركة		مدير قسم	
		الذكور	الإناث	الذكور	الإناث
1	شركة الفاو الهندسية العامة	1987	8	-	14
2	شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية	1987	7	1	13
3	شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	1987	5	5	14
4	شركة الرشيد العامة للمقاولات الإنشائية	1987	5	1	5
5	شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية	1988	4	4	9
6	شركة سعد العامة	1988	5	-	18

المصدر: من إعداد الباحثين، 2017.

## 7. أدوات البحث:

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

**1- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتمام هذا البحث بجانبه النظري والميداني باعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:-

**أ. الجانب النظري:** لقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي وذلك على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع البحث؛ فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب حول هذا الموضوع.

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

- المقابلات الشخصية: تم اجراء المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الأقسام والشعب الإدارية للشركات المبحوثة، بهدف توضيح فقرات الاستبانة عند الحاجة إليها؛ لضمان الإجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة التي تخدم البحث.

- استمارة الاستبانة: تعد استمارة 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 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 البحث.

## 2- اختبارات صدق وثبات الاستبانة

أ. اختبار الصدق (Validity): لغرض التأكد من الصدق الظاهري ( Face Validity Tests ) للاستبانة عرضت 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، من أجل ابداء 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 الأداء الوظيفي، وعلى ضوء الملاحظات تم تعديل بعضاً من فقرات الاستبانة المعترض عليها؛ لتصبح الاستبانة بصيغتها النهائية.

ب. اختبار الثبات (Reliability): ان 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 البحث. وتعد 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 ان الباحث قام بتوزيع (40) استبانة على مجتمع البحث المتمثلة بمدراء الأقسام والشعب لكل شركة من الشركات المبحوثة وقد أعيدت بأكملها ونسبة الاسترجاع (100%) من تلك الاستمارات وقد خضعت للتحليل الاحصائي. ويوضح الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) تساوي (0.973) على المستوى الاجمالي للمتغيرات (السلوك القيادي الأخلاقي، التمكين الإداري، الأداء الوظيفي) وكما يأتي:-

الجدول (2) "القيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرونباخ"

عدد عناصر	معامل الفا كرونباخ
65	0.973

## ت. أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) (package for social sciences statistical)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في إختصاص العلوم الإحصائية ومنها:-

1- معامل ألفا كرونباخ (Chron- Bach Alpha) لقياس دقة إجابات أفراد مجتمع البحث.



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

3- معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

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

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

## 8. مجتمع وعينة البحث:

تضمن مجتمع البحث منتسبي شركات وزارة الأعمار والإسكان، من المديرين الإداريين العاملين في الأقسام والشعب الإدارية. وقام الباحث باختيار عينة البحث بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبلغ المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث (259) مديراً، وبلغ حجم العينة (222) استناداً إلى معادلة ( Moore et al., 2011: 466).

## ثانياً- الدراسات السابقة:-

تناول الباحث الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالسلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري والأداء الوظيفي، وتم ترتيب هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني التنازلي كما يلي:

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

هدفت هذه الدراسة التحقق من دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين في جامعة رشت للعلوم الطبية/ إيران. طريقة البحث في هذه الدراسة وصفي- إرتباطي. وتم تجميع البيانات الأولية من (349) موظفاً بطريقة عشوائية. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. 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".

بحنت 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 إرتباط بيرسون لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين وأثرها. وتكشف نتائج الدراسة أن أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية. وأظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء العاملين مهم بشكل غير مباشر وتم تأكيد جميع الفرضيات.

3. 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 إلى 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 واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (351) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها؛ إن 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.

4. 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 اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من ( 372 ) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة اجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.

5. دراسة (Ponnu & Tennakoon, 2009) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتائج الموظف - الحالة الماليزية".

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

## 6. دراسة (Trevino et al., 2000) بعنوان: "الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي: كيف يقوم المدير التنفيذي بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية".

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.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:-

يمكننا القول أنه من خلال القيام بعملية تحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولناها قد سمحت لنا بكشف عدة جوانب 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 أم بطريقة فردية من قبل القادة؟ ومن حيث السلوك القيادي الأخلاقي المتبع في المنظمة مجال البحث، وشبكة الاتصال الموجودة، الطرق والوسائل المستخدمة، الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي، إضافة إلى مشاركة إتخاذ القرارات للمرؤوسين ومدى تأثيرها على عقلنة القرارات المتخذة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: مدخل إلى السلوك القيادي الأخلاقي:-

1- مفهوم السلوك القيادي: يعد السلوك القيادي بشكل عام سلوكاً فردياً وإنسانياً، وهو كل مايفعله الانسان ويقوله، وكل مايصدر عنه من نشاط عقلي، وكل مايشعر به من تأثيرات وجدانية انفعالية. ويعرف ساشكين وآخرون ( Sashkin et al., 1990 ) السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بأنه " السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية اكبر 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 المواقف 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).

**2- مفهوم السلوك الاخلاقي:** ان الحكم على السلوك على انه اخلاقي أو غير اخلاقي يستند إلى مبادئ أو قواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية. ولذلك فان تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين، الأولى "صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد". والثانية "ان ما هو جيد وسيئ أو صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وان أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ ان فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، ويكون فعل الشخص أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة أو القانون" (راضي وحسن، 2011: 108).

ويرى الباحث أن أخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي إداري في المنظمة التي يعمل بها الفرد قد يكون أخلاقياً أو غير أخلاقي، فالتركيز من خلال هذا المنظور يكون من خلال القيم التي يتحلى بها الفرد وكيفية صياغتها.

**3- السلوك القيادي الأخلاقي:** القيادة الأخلاقية هي النهج الذي دخل جديداً في أدب القيادة في العقد الأخير من القرن العشرين. والقيادة الأخلاقية: هي شكل من أشكال القيادة التي تحتاج إلى تطوير المعايير الأخلاقية لإدارة سلوك الموظف وتنفيذ هذه المعايير الأخلاقية في السلوك على نحو فعال. (Chehraghi et al., 2015: 1855)، وعرفت القيادة الاخلاقية بأنها: "السلوك المناسب الذي يظهره القائد (المدير) من خلال نشاطاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز، واتخاذ القرار". (Browm et al., 2006: 596)، وعرفها (Ciulla, 2003: 307) بأنها: "حدث معياري أو ظاهرة معيارية تركز على القيم والموارد البشري من خلال القائد الذي يمارس التأثير في الاتباع". وأيضاً "تشمل القيم والتي هي الأمانة، والنزاهة، والشرف، والاحترام، والكرامة، والعدالة، والثقة". كما انها: "قدرة القائد على التأثير بالافراد الذين يقودهم وحثهم على الطاعة والولاء والتعاون".

### ثانياً: أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي:-

ستناداً 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، واتخاذ القرار)، ومؤكداً على

المعايير الأخلاقية، ودور نمذجة السلوك الأخلاقي ( Brown et al., 2005: 120 ). وفيما يلي توضيح هذه المتغيرات:-

## 1 - العناصر الشخصية للقيادة الأخلاقية:

أ. **النزاهة Integrity**: استخدم مصطلح النزاهة في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأخلاقيات العمل بصورة متواترة وهو يعني أشياء كثيرة بما في ذلك الكمال والاصالة والاتساق في المواقف الصعبة وتوافق الأقوال والأفعال والسلوك الاخلاقي. ( Palanski & Yammarino, 2010: 203-204 )، وتعرف 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: "إستقامة الخلق والتحلي 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 ).

ب. **الكياسة Courtesy**: عرفها (ديبولا وهوي)، بأنها سلوك يساعد على منع حدوث المشكلات للآخرين، ويسهل الإستخدام الفاعل للوقت. ( Dipaola & Hoy, 2005: 389 )، ويركز على الوقاية من المشكلات، وإتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل، مثل مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل بإحترام معهم وعدم إستغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل ( Moore & Love, 2005: 90 ).

ج. **العدل fairness**: لقد عنيت 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.

## 2 - العناصر الإدارية للقيادة الأخلاقية:

د. **الدور الاتصالي The role of information**: الدور الاتصالي يمكن تعريفه: العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم، وتتخذ القرارات، من خلال الاتصالات ذي الإتجاهين التي تتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات. (الحسن، 2016: 25)، 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 بالاتجاه الآخر، وهذا الدور يتم بثلاثة عناصر رئيسة هي:

1 . المشرف أو المراقب: في هذه الحالة يسعى المدير لظهور 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 فلتر ).

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

هـ. دور متخذ القرار **The Role of decision making**: لقد تعددت تعريفات عملية اتخاذ 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". ( 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 اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار" ( الرادادي، 2012: 24 ).

### ثالثاً: ماهية الأداء الوظيفي:-

أن الأداء الوظيفي يتحقق عندما تقوم المنظمة بتحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملنا وجعلها متوافقة لدعم استراتيجيتها وأهدافها، وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية. ( 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 أنه مفهوم متعدد الأبعاد من حيث مستوى الأهمية الذي يميز بين أحد الجوانب العملية (السلوكية) وجانب نتائج الأداء". ( 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 الرئيسية 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 ).

#### رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي:-

اتفق الباحثون على أن الأداء الوظيفي يتكون من العديد من المتغيرات المتفاعلة فيما بينها مثل المهمة نفسها، والموظف، وبيئة العمل. أي ان الأداء الوظيفي يمكن أن يتكون نتيجة سلسلة من السلوكيات والمهام التي يؤديها الموظف بشكل يومي. وتبرز هنا عدة عناصر للأداء الوظيفي كما بينها ( Haynes, 1984: 222 ) وهي: ( قدرات (كفايات) الموظف، متطلبات الوظيفة (العمل)، بيئة العمل (المنظمة) )، وفيما يلي توضيح هذه العناصر:-

أ- **قدرات (كفايات) الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات 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.

ب- **متطلبات الوظيفة (العمل):** إن 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 الاشراف. ( أبازيد وعيسى، 2014: 364 )، كما أن متطلبات العمل هي: "حجم 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 ).

ت- **بيئة العمل (المنظمة):** ان بيئة العمل تحدد من خلال أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، حيث ان 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 فتحديد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد . كما ان بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين يتعامل معهم الفرد وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات تؤثر في تغير الأداء ( حسين، 2013: 215 ).

#### خامساً: ماهية التمكين الإداري:-

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". ( Schermerhorn et al., 2002: 181 )، وتتضمن هذه العملية كما يرى ( Daft, 503: 2010) "منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها". ويعرف تمكين العاملين بأنه "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاعم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة" ( عبد المحسن، 2012: 264 ).

#### سادساً: أبعاد التمكين الإداري:-

استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي والسلطة الاجتماعية التي طورها Kanter (1977) والتي تعتبر الجذور الأولى للتمكين، من خلال الدراسة التقليدية التي اجراها على عينة من نساء ورجال في منظمة صناعية، في وقت كان فيه عدد أكبر من النساء يدخلن منظمات العمل. وعلى الرغم من كون عدد النساء أكبر في مكان العمل إلا أنه لم يتمكن من احراز النجاح لأنهن يفتقرن إلى امكانية الوصول إلى "أدوات السلطة" والتي تُعرّف على أنها الفرص والمعلومات والدعم والموارد. وقد خدمت أبحاث كانتر الإبداعية الآن كأساس لجزء كبير من أبحاث التمكين من منظور اجتماعي ( Kanter, 1977 ). وفيما يلي توضيح هذه المتغيرات:-

**1. تفويض السلطة:** يمكن تعريف تفويض السلطة على أنها: "التنازل عن بعض الصلاحيات والسلطات في المستويات الإدارية التنفيذية للمستويات الوظيفية الأقل لمساعدتهم في تنفيذ المهام من اجل تقديم الخدمات بسهولة وبشكل متزامن للعملاء والمناصب". ( Al-Jammal, 2015: 51 )، وتفويض السلطة أيضاً "منح سلطة اتخاذ القرار والتنفيذ للمساعدين بدرجة كبيرة من التعقل والاعتماد على النفس" ( الراداي، 2012: 17-18 ).

**2. المشاركة:** المشاركة تعني " تقاسم السلطة، واتخاذ القرارات المشتركة، ومستوى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. ويعتبرها البعض بمثابة "الهياكل والعمليات لتنظيم الحكم الذاتي للأفراد في اطار



المسؤولية الجماعية، المرتبطة مع تأثير النظام". ( Bolfikovaa et al., 2009: 105-106 )، وهي أيضاً تعني 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 ).

**3. العمل الجماعي:** عرّف ( Konopaske et al., 2018: 247 ) الفريق بأنه: مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات التكميلية التي تساهم في تحقيق الغايات والإهداف، والمسؤولية، والمساعدة فيما بينهم مشتركة لتحقيق أهداف الأداء. ويرى ( Harari, 1999: 28 ) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. كما يرى ( Kinicki & Williams, 2011: 406 ) أن فرق العمل هي "مجموعة من الأفراد يعملون معاً لاجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: تحليل آراء وإستجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات البحث: 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 بإستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية 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 إجابات أفراد مجتمع البحث لكل فقرة من فقرات الجدول، وسيتم اعتماد معيار الوسط الفرضي (3) لمعرفة مدى إيجابية أو سلبية إجابات المبحوثين نحو أي فقرة من فقرات استمارة الاستبانة أو أي متغير من متغيراتها الرئيسية، 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 الإجابة للمبحوثين.

**1- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث حول متغير السلوك القيادي الأخلاقي:** - تضمن هذا المتغير خمسة أبعاد ويوضحها الجدول (3) وكالاتي:

أ- النزاهة: أظهر هذا المتغير أعلى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي بلغ (4.00) وانحراف 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) وبإنحراف معياري (0.780) أما الفقرة (6) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.68) وبإنحراف معياري (1.091)، بما يعكس التشتت في الإجابة.

ب- الكياسة: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.96) وبإنحراف 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.

ت- 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.

ج- 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 الاتصالات ذي الاتجاهين التي تتيح 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.

ح- 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 امتلاكهم الخطط التي توصلهم إلى تحقيق الأهداف ويتفوق.

تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد

الجدول (3) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات السلوك القيادي الأخلاقي"

المتغير	الوسط الحسابي	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة										البيان	ن
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.841	4.32	1.3	3	1.8	4	11.0	25	34.8	79	51.1	116	يشهد له جميع الأطراف بالنزاهة في تعاملاته.	1
0.962	3.96	1.8	4	5.7	13	20.7	47	38.8	88	33.0	75	يلتزم بوعوده مع الموظفين.	2
0.939	3.95	1.3	3	7.0	16	17.6	40	43.6	99	30.4	69	يحظى بثقة عالية من قبل الموظفين.	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										الكياسة	
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 والاختصاص.	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 للكياسة										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	18

												أو أية إمتيازات أخرى.	
0.887	3.76	0.4	1	9.3	21	23.8	54	47.1	107	19.4	44	يوفر الفرصة بعدالة لإجراء التعديلات على المهام أو الأنشطة أو الإجراءات التنفيذية.	19
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 الإصطال 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 إصطال 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 الإجتماعية 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 الإصطال 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 الموظف 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 إتخاذ 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 إتخاذ 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 إتخاذ 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 الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 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 استجابات أفراد مجتمع البحث 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 البحث حول عبارات السلوك القيادي الأخلاقي.

وبهذا تمكن الباحثين من وصف أبعاد السلوك القيادي الأخلاقي لدى مجتمع البحث 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 البحث حول متغير التمكين الإداري:- تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد ويوضحها الجدول (4) 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 الاجابة. كما يظهر من خلال النظر إلى الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة عالية مما يؤشر 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 أنفاق 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) وبانحراف معياري (0.935) أما الفقرة (43) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري (0.922).

ج- العمل الجماعي: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.777) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وكانت الفقرة (49) قد حققت أعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3,91) وبانحراف معياري (0.865). أما الفقرة (48) فقد حققت أدنى وسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف 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 (4) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات التمكين الإداري"

المتغير	الوسط الحسابي	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة										البيان	ن
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.893	3.89	1.8	4	5.7	13	18.1	41	50.7	115	23.8	54	تفويض السلطة	36
0.921	3.74	2.2	5	7.5	17	22.9	52	48.9	111	18.5	42	يمنح الموظفين المرونة المناسبة للتصرف في إداء مهامهم.	37
1.059	3.30	3.5	8	20.3	46	33.5	76	28.2	64	14.5	33	يسعى إلى تحقيق مبدأ لا مركزية القرار.	38
0.977	3.67	2.6	6	8.4	19	28.2	64	40.5	92	20.3	46	يعمل على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية.	39
0.852	4.02	0.4	1	4.8	11	18.1	41	45.8	104	30.8	70	يؤثق الأعمال المفوضة كتابياً.	40
0.746	3.72	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفويض السلطة										المشاركة	
0.928	3.88	3.1	7	3.5	8	20.7	47	48.0	109	24.7	56	يفسح المجال للموظفين للتعبير بحرية عن آرائهم.	41
0.935	3.96	1.8	4	6.6	15	15.0	34	46.7	106	30.0	68	يتفق في الخبرات المتوفرة لدى الموظفين معه.	42
0.922	3.70	1.8	4	7.9	18	27.8	63	44.1	100	18.5	42	يعمل على المشاركة الفعلية للموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	43
0.932	3.83	1.8	4	8.8	20	16.3	37	51.1	116	22.0	50	يشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات.	44
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	يتبنى 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 الباحثين 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) وبدرجة تشتت قليلة للإجابات بين أفراد العينة أوضحتها قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.691).

3- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث حول الأداء الوظيفي: - تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد ويوضحها الجدول (5) 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 الإجابة.

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 العمل (المنظمة): أظهر هذا المتغير أدنى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات البحث 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 الإجابة.

الجدول (5) "التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث حول متغيرات الأداء الوظيفي"

ن	المتغيرات	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة											
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
		إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات الموظف										متطلبات العمل	
51	يحافظ الموظفون على الإلتزام بأوقات الدوام الرسمية.	4.12	4	1.8	4	5.3	12	9.3	21	46.7	106	37.0	84
52	يخصص الموظفون أغلب أوقات العمل لتحقيق أعلى إنجاز.	3.80	4	1.8	4	11.0	25	18.5	42	42.7	97	26.0	59
53	مستوى تأهيل الموظف يتناسب مع واجب العمل المناط به.	3.61	6	2.6	6	13.7	31	21.1	48	44.9	102	17.6	40
54	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	3.83	2	0.9	2	5.3	12	25.1	57	47.1	107	21.6	49
55	يملك الموظفون درجة عالية من التركيز والفهم لمهامهم.	3.72	4	1.8	4	6.6	15	28.2	64	44.5	101	18.9	43
0.760	3.82	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات الموظف										متطلبات العمل	
56	ينجز الموظفون مهامهم وفقاً لطبيعة إدراكهم لمهام العمل.	3.91	1	0.4	1	3.5	8	18.9	43	58.6	133	18.5	42
57	تتوفر الجدية لدى الموظفين في أداء مهام العمل.	3.87	0	0.0	0	5.7	13	22.9	52	49.8	113	21.6	29
58	يدرك الموظفون معايير الجودة المطلوبة للنهوض بمهامهم الوظيفية.	3.77	2	0.9	2	7.9	18	23.8	54	48.5	110	18.9	43
59	هناك فرصة للإبتكار وإبراز المهارات في عمل الموظف.	3.48	7	3.1	7	11.9	27	31.3	71	41.4	94	12.3	28
60	يوجد توافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات وقدرات الموظفين.	3.56	7	3.1	7	9.3	21	28.2	64	48.0	109	11.5	26
0.655	3.72	إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتطلبات العمل										بيئة الوظيفة	
61	تشجع الشركة المشاركة في البرامج التدريبية لزيادة الكفاءة والمهارة.	3.97	8	3.5	8	4.0	9	12.8	29	51.5	117	28.2	64
62	تؤثر القيم السائدة في الشركة على جودة الأداء الوظيفي.	3.84	3	1.3	3	3.5	8	22.5	51	55.1	125	17.6	40
63	تسهل الأنظمة والتعليمات المعتمدة بالشركة في تطوير الأداء.	3.48	7	3.1	7	11.0	25	32.6	74	41.9	93	12.3	28
64	تمنح الشركة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكار إبتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات العمل.	3.05	26	11.5	26	22.0	50	28.6	65	26.0	59	11.9	27
65	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمدة في الشركة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.	3.25	15	6.6	15	18.9	43	29.5	67	33.0	75	11.9	27
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 الباحثين 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 (المدراء) بمستوى من السلوك القيادي الأخلاقي والتمكين الإداري بالإضافة إلى النتائج الإيجابية للموظفين حول الأداء الوظيفي.

**ثانياً: اختبار فرضيات البحث:** يتضمن اختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للبحث 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 ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (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\*\*:

1. قبول الفرضية الصفرية (H0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

2. رفض الفرضية الصفرية (H1): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج<sup>1</sup>:

الجدول (6) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الانحدار	15.632	1	15.632	53.648	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.193)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

\* تم اعتماد مستوى المعنوية (0.05) (0.01) في الجانب العلمي من هذا البحث 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  $\alpha$  التي ترفض عندها فرضية العدم، حيث نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة إذا كانت p-value أقل من  $\alpha$ . لكونها مقبولة في الدراسات الإدارية.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6)، 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 الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في السلوك القيادي الأخلاقي في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول (6) أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.439) وهو يدل على وجود ارتباط 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، أي أن (19.3%) من السلوك القيادي الأخلاقي لدى القادة (المدرء) في المنظمة المبحوثة يتحدد من خلال إهتمام الإدارة العليا بالأداء الوظيفي وعلى كافة المستويات في المنظمة 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 البحث إذ بلغت قيمة (t: 7.324) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية 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 عند مستوى دلالة (0.05).

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

الجدول (7) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	9.104	1	9.104	28.416	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> =0.112)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين 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 الانحدار الخطي

البيسط وذلك بغية تحديد تأثير بعد النزاهة على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده 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 البديل الصفري القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعده النزاهة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده النزاهة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الأعمار والإسكان عند مستوى دلالة (0.05).

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

الجدول (8) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الانحدار	10.021	1	10.021	31.679	0.000 <sup>b</sup>
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
القياسية	0.301	0.054	5.628		0.000
معامل الارتباط: (R= 0.351)، معامل التحديد: ( $R^2 = 0.123$ )، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8)، 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 لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار 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 لبعده الكياسة على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد البحث 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 بالإعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض البديل الصفري القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعده 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 عند مستوى دلالة (0.05).

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

الجدول (9) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإحدار	15.019	1	15.019	51.068	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.185)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (9)، 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 الانحدار 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 وقوي 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 هذا البحث.

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 الصفرية 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 عند مستوى دلالة (0.05).

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

الجدول (10) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	11.544	1	11.544	37.292	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.142)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني، 2017.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10)، 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 البحث 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 البديل الصفري 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 عند مستوى دلالة (0.05).

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

الجدول (11) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	16.235	1	16.235	56.237	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.200)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

\* دال حينما تكون قيمة Sig أقل من أو تساوي (0.05). المصدر: من إعداد الباحثين 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 (11) 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 الاعتبار في هذا البحث. 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 الصفرية 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 عند مستوى دلالة (0.05). وبهذا تمكنا من اختبار الأثر لأبعاد السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي في الشركات المبحوثة.

## 7. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (12) "نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإتحاد	27.702	1	27.702	116.529	0.000 <sup>b</sup>
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	
التمكين الإداري	0.507	0.047	10.795	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.584)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> = 0.341)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (116.529) وذلك بقيمة احتمال 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 الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير الوسيط والمتمثل في التمكين الإداري في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. ويتضح كذلك من الجدول (12) أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.584) وهو يدل على وجود ارتباط 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 الاعتبار في هذا البحث. 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 البحث إذ بلغت قيمة (t: 10.795) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية 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 عند مستوى دلالة (0.05).



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

الجدول (13) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإتحاد	25.997	1	25.997	105.977	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.320)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13)، 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 البحث 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 بالإعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض البديل الصفري 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 عند مستوى دلالة (0.05).



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

الجدول (14) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	إختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإنحدار	20.765	1	20.765	77.320	0.000 <sup>b</sup>
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 <sup>2</sup> = 0.256)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

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

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 الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعء المشاركة في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي. كما يتضح من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول اعلاه أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة على الأداء الوظيفي في المنظمة قيد البحث 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 بعء المشاركة والمتغير التابع الأداء الوظيفي هي (0.506) حيث فسر بعء المشاركة (25.6%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبالتالي نرفض البديل الصفري القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعء المشاركة في الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الأعمار والإسكان عند مستوى دلالة (0.05).

10. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها (العمل الجماعي) في الأداء الوظيفي) عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (15) "نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة"

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة sig *
الإحدار	21.109	1	21.109	79.051	0.000 <sup>b</sup>
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	
العمل الجماعي	0.393	0.044	8.891	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.510)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> = 0.260)، المتغير التابع: الأداء الوظيفي.					

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، 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 الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد العمل الجماعي في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

وينتضح 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 بالعمل الجماعي أما النسبة المتبقية والبالغة (74.0%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد العمل الجماعي والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في المنظمة محل البحث إذ بلغت قيمة (t: 8.891) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي لبعدها العمل الجماعي في الأداء الوظيفي ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها العمل الجماعي في الأداء الوظيفي في شركات وزارة الإعمار والإسكان عند مستوى دلالة (0.05). وبهذا تمكنا من اختبار الأثر لأبعاد التمكين الإداري في الأداء الوظيفي في الشركات المبحوثة.

11. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (السلوك القيادي الأخلاقي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بتوسط المتغير (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 (16) يوضح التأثير الوارد في الفرضية الرئيسية الثالثة وكما يلي:

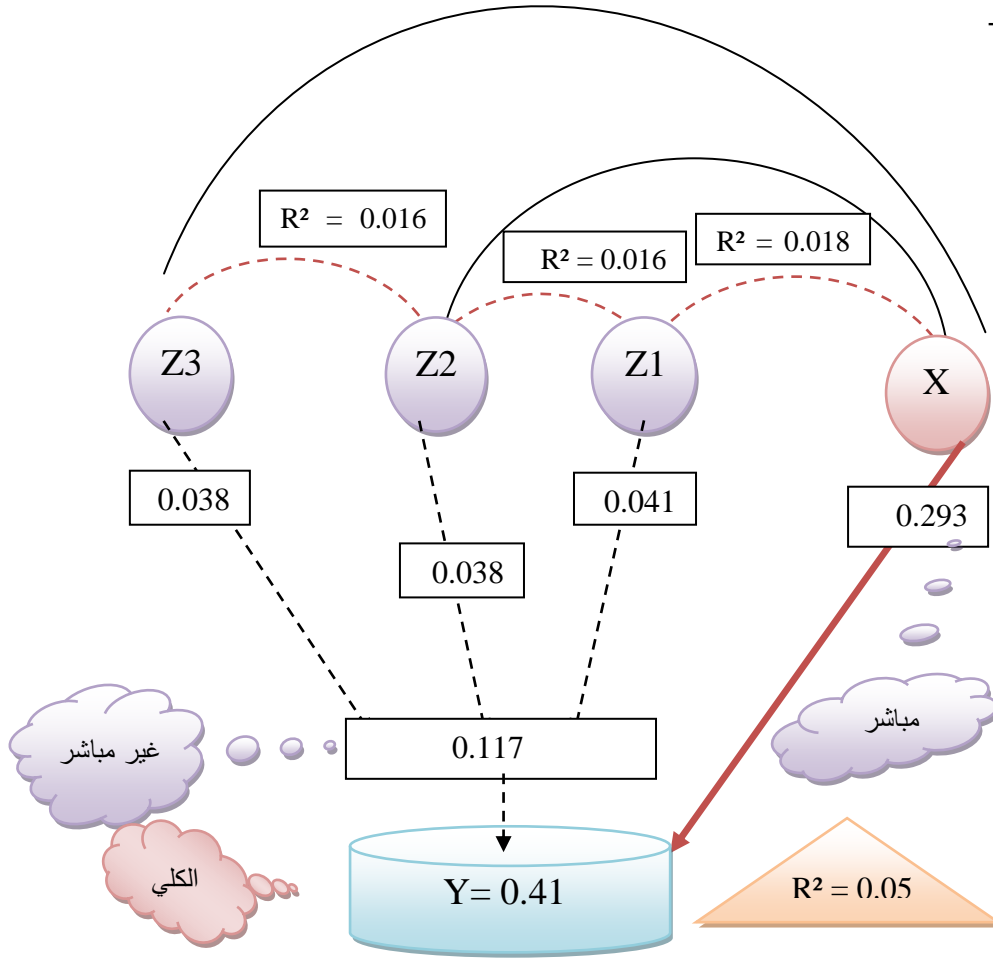
جدول (16) "تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي عبر التمكين الإداري"

المتغير	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر عبر التمكين الإداري	التأثير الكلي	معامل التحديد R <sup>2</sup>
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 الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسب الالكتروني، 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 تلاه بعد العمل الجماعي (Z3) وتأثير كلي (0.134) كان منها (0.096) تأثير مباشر و(0.038) غير مباشر وبمعامل التحديد بلغ (0.016)، وأخيراً تلاه 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 الباحثين هي كما في الرسم التخطيطي التالي:-



شكل (2) "الرسم التخطيطي لنتائج اختبار الفرضيات مع قيم المسارات"

الشكل: من إعداد الباحثين، 2017.

ويوضح الرسم التخطيطي أعلاه ما يأتي:-

1. ان المتغير المستقل (X) السلوك القيادي الأخلاقي يؤثر على المتغير التابع (Y) الأداء الوظيفي. لذا فان السهم أحادية الاتجاه المتصل يكون متوجه من المتغير المستقل (X) (السبب) الى المتغير التابع (Y) (الأثر)، أي أن السهم موجه إلى ناحية التأثير بشكل مباشرة.
2. ان المتغيرات (Z3, Z2, Z1) (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) تؤثران على المتغير (Y) الأداء الوظيفي. لذا فان الأسهم أحادية الاتجاه 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. ان السهم ذو الاتجاه الواحد (المتصل، والمتقطع) الذي يربط بين كل من السبب والأثر يدعى مساراً.
4. ان السهم ( المنحنى المتقطع ) الذي يربط بين المتغيرات ( Z3, Z2, Z1 ) يدل على أن هناك ارتباطاً بينهما.

### الاستنتاجات:

نتناول عرض لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وعلى النحو الآتي:-

1. إن المنظمات محل البحث 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 متشككة.

2. أظهر البحث أن مستوى السلوك القيادي الأخلاقي السائد في العينة المدروسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.

3. أظهر البحث أن مستوى التمكين الإداري السائد في عينة البحث جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.

4. أظهر البحث 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:

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

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

**الكياسة:** أظهر البحث 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.

**الدور الاتصالي:** أظهرت النتائج على أن أفراد عينة البحث 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.

**العدالة:** أظهر البحث 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 رؤى أخرى حول عدالة مدراءهم 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 الاجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز.

5. أظهر البحث وجود أثر 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، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لأبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة، العمل الجماعي) في الأداء الوظيفي.

6. أظهر البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين المتغير المستقل السلوك القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي بشركات وزارة الإعمار والإسكان، وكذلك أن ما نسبته (19.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعزى إلى تغيّرات حاصلة في السلوك القيادي الأخلاقي وأن (80.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى لم يتطرق إليها البحث.

### التوصيات:

استناداً إلى الإطار النظري والجانب العملي للبحث والاستنتاجات توصل البحث الى التوصيات الآتية:-

1. طرح هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالسلوك القيادي الأخلاقي والاداء والتمكين أمام أنظار إدارات المنظمات المبحوثة للعمل بها وبما يخدم موقعها بين المنظمات المبحوثة وأدائها الوظيفي والتنظيمي.

2. يوصي الباحثين تعزيز القيم الأخلاقية للقائد الذي يمارس عملية التأثير في الاتباع، فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي يؤثر في أنماط سلوك العاملين وأدائهم.

3. يوصي الباحثين اهتمام القيادات العليا في المنظمات 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 الاتباع، وتطبيق اللوائح والانظمة المنظمة لسلوكياتهم والعدل بينهم وتهذيب أخلاقهم.

4. يوصي الباحثين التزام القيادات في المنظمات المبحوثة بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارساتهم للسلوك القيادي الأخلاقي.

5. إتاحة الفرص للموظفين بالمنظمة، من خلال منحهم الحرية المناسبة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة.

6. تنظيم دورات تدريبية للقيادات (المدراء) في المنظمات المبحوثة لتوضيح ماهية السلوك القيادي الأخلاقي وأهميته ومبادئه، وأهمية ممارسة التمكين الإداري وأهمية الأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية.
7. تعميم نتائج هذه الدراسة على تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان للاطلاع على تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، بغية الاستفادة من هذه النتائج في اختيار القيادات في المستقبل.

## المصادر:

### أولاً: المصادر العربية:-

- 1- 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).
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- الراددي، أمينة سليم سالم. (2012)، التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.
- 6- 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.

- 7- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8- 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).
- 9- 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.
- 10- حسين، سحراء أنور. (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد (36).
- 11- راضي، جواد محسن. حسن، عبد الله كاظم. (2011)، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة إختبارية في كلية الإدارة والإقتصاد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة، العدد الواحد والعشرين.
- 12- عبد المحسن، باسم. (2012)، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد(31).
- 13- 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).
- 14- 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.
- 15- طشطوش، هایل 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.



ثانياً: المصادر الأجنبية:-

- 1- 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.
- 2-Al-Sughayir, A., ( 2016 ), **Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance**, International Business Research; Vol. 9, No. 7, Pp. 64-70.
- 3- 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.
- 4- Bolfíková, E., Hrehovab, H., & Chrenovac, J., (2009), **Analysis of Satisfaction With A participation in Organization**, Serbian Journal of Management, 4 (1), Pp.105- 115.
- 5- 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.
- 6-Brown, M.E., & Trevino, L.K., (2006), **Ethical leadership: A review and future directions**, Leadership Quarterly, 17:595-616.
- 7- 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.
- 8- Ciulla, J. B., (2003), **Ethics and Leadership Effectiveness**, Jepson School. [www.ila-net.org/members/directory/.../antonakis-ciulla-13.pdf](http://www.ila-net.org/members/directory/.../antonakis-ciulla-13.pdf).
- 9- 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.

- 
- 10- Daft , R. L., (2010), **Organization Theory and Design**, 10<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- 11- 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.
- 12- Harari, O, (1999), **The trust factor**, Management Review, Vol. 88, No. 1, Pp. 28-31.
- 13- Haynes, M.E., (1984), **Managing performance a comprehensive guide to effective supervision**, Crisp publications, INC. Menlo park California.
- 14- 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.
- 15- Kanter, R.M. (1977), **Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books**. 2<sup>nd</sup> edition, USA.
- 16- 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.
- 17- 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.
- 18- Kinicki, A., Williams, B.K., (2011), **Management: A Practical Instruction**, 5<sup>th</sup> edition, Mc Grew Hill, Connect Management, USA.
- 19- 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.
- 20- 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.

21- Moore, J. E., & Love, M.S., (2005), **IT professionals as organizational citizens**, Communications of The ACM , Vol. 48, No. 6.

22- 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.

23- Moore, D. S., McCabe, G.P., Alwan,L.C., Craig, B.A., & Duckworth, w.m., (2011), **The Practice of Statistics for Business and Economics**, 3th edition, USA.

24- Obicci, P.A., (2015), **Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda**, Net Journal of Business Management, Vol. 3(1), pp. 1-12.

25- Palanski, M. , Kahai, S., & Yammarino, F., (2010), **" Team Virtues and performance: An Examination of Transparency, Behavioral integrity and Trust "**, springer, Journal of Business Ethics 99, Pp. 201-216 .

26- 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.

27- 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.

28- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.& Osborne, R.N., (2002), **Organizational Behavior**, 7<sup>th</sup> edition, USA.

---

29- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, 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.**

30- 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.

31- 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.

32- 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.