

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية



بحث بعنوان :-

دور القيادة الفاضلة في تحسين اداء العاملين

مقدم الى:-

مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل

من قبل الطالب:-

-منتظر صلاح محمود

-منتظر عودة خلف

بأشراف:-

د. عبد المهدي عبد الحسين

-وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في العلوم المالية
والمصرفية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الفاضلة في تحسين أداء العاملين، وتم أخذ عينة شملت مجموعة من العاملين في مستشفى الكفل وبلغ عددهم (١٦٦) فرداً، وقد تم استعمال استمارة الاستبيان التي تكونت من (٣١) فقرة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط البسيط واختبار (t)، معامل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f) ومعامل التفسير (R^2)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في تحسين أداء العاملين، وبنيت على الاستنتاجات مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة إقامة مجموعة من الأنشطة والبرامج الفاعلة لإشاعة ثقافة السلوك الفاضل في العمل لما له من دور بارز في زيادة الاعتماد المتبادل بين القادة والتابعين وكذلك زيادة أهمية الفرد في العمل باعتباره عضو بارز في بلوغ الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الثقة، النزاهة، المنظمة، القيادة.

Abstract:

This study aims to show the effect of The virtuous behavior of the leader (organizational optimism, organizational forgiveness, organizational trust, organizational empathy, organizational integrity) in the ostracism in workplace and a sample of(161) employees was taken in Al Kifl Hospital. In order to achieve the objectives of the study. The questionnaire, which consisted of (21) item, After analyzing the study data and hypotheses, a number of conclusions were reached and the most notably of them is the existence of a significant effect of the leader's behavior virtue in the ostracism in workplace. A number of recommendations were based on the conclusions and the most important of which is the need to establish a range of an active activities and programs to promote a culture of virtue behavior in work, because of its prominent role in increasing the interdependence between leaders and followers, as well as increasing the importance of the individual in the work as a prominent member in achieving the goals.

Keywords: Trust, Integrity, Organization, Leadership.

المقدمة:

ظهرت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة التي تناولت وبشكل كبير القيادة الفاضلة. فأضحى تطبيق السلوك الفاضل من أجل تحقيق التميز والكمال في الأعمال غاية للعديد من المنظمات، إذ تؤكد نظرية الفضيحة أن الغرض من الحياة هو تحقيق أقصى قدر من الازدهار والرفاه العام. وأشارت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Barclay et al., 2011) إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة الفاضلة في مجالات الأداء التنظيمي مثل الابتكار، الدوران، التجاهل، التهميش، الجودة والربحية. ومن هنا انطلقت الدراسة الحالية لمعالجة مشكلة تدني الاداء والناجم عن انعدام الثقة والرغبة في حصر السلطة بفئة محدودة وهذا ما ينعكس بشكل سلبي على الفرد العامل والمنظمة، بالإضافة إلى أن الجدل الفكري بين الباحثين لم يصل إلى مستوى النضج المعرفي لتوضيح فلسفة القيادة الفاضلة، وتعد القيادة الفاضلة بأبعادها المختلفة أداة فاعلة لتعزيز التعاضد والانسجام بين القادة والتابعين من جهة، وبين التابعين بعضهم لبعض من جهة أخرى، إذ أن العمل في بيئة قائمة على اساس الثقة والنزاهة في التعامل من شأنه ان يرفع معنويات العاملين، لذا فإن كل فرد عضو بارز وفعال في العمل لا يمكن الاستغناء عنه، بالتالي فإن العمل في بيئة تتصف بالتعاطف والغفران من شأنها ان تقضي على ممارسات التهميش وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على الاداء، وكان الغرض من الدراسة هو التعرف على تأثير القيادة الفاضلة في تحسين أداء العاملين من خلال الأبعاد الرئيسية التي تعزز التعاون والترابط بين جميع العاملين.

المبحث الأول

وتتجلى مشكلة الدراسة بشكل أكثر وضوحاً عبر التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين؟
- ٢- هل للقيادة الفاضلة تأثير في أداء العاملين؟
- ٣- ما هي طبيعة الآثار السلبية لتدني أداء العاملين على الفرد العامل والمنظمة؟

ثانياً: - أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من مساهمتها في إغناء الأدبيات في مجال التوجهات الحديثة نحو السلوك التنظيمي وانعكاسات هذه التوجهات على توجيه اهتمام المنظمات نحو أهمية هذا الموضوع. بالإضافة الى ذلك تقدم هذه الدراسة أداة تستند إلى نظرية الفضيلة لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المنظمات. وكذلك تتأتى أهمية الدراسة من خلال إظهار أهمية الفضيلة التي تعد من المكونات غير الالزامية التي تؤدي الى تطبيق السلوك الأخلاقي في العمل وانعكاس ذلك بشكل ايجابي على تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى صياغة إطار نظري يتضمن مجموعة واسعة من المساهمات عن القيادة الفاضلة كبعد حاسم للمنظمات المعاصرة، وكذلك تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة الفاضلة في تحسين أداء العاملين، واستكشاف العلاقة بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك تهدف الدراسة إلى تصميم نموذج يربط بين القيادة الفاضلة (التفاؤل، الغفران، الثقة، التعاطف والنزاهة) وأداء العاملين

رابعاً: - فرضيات الدراسة

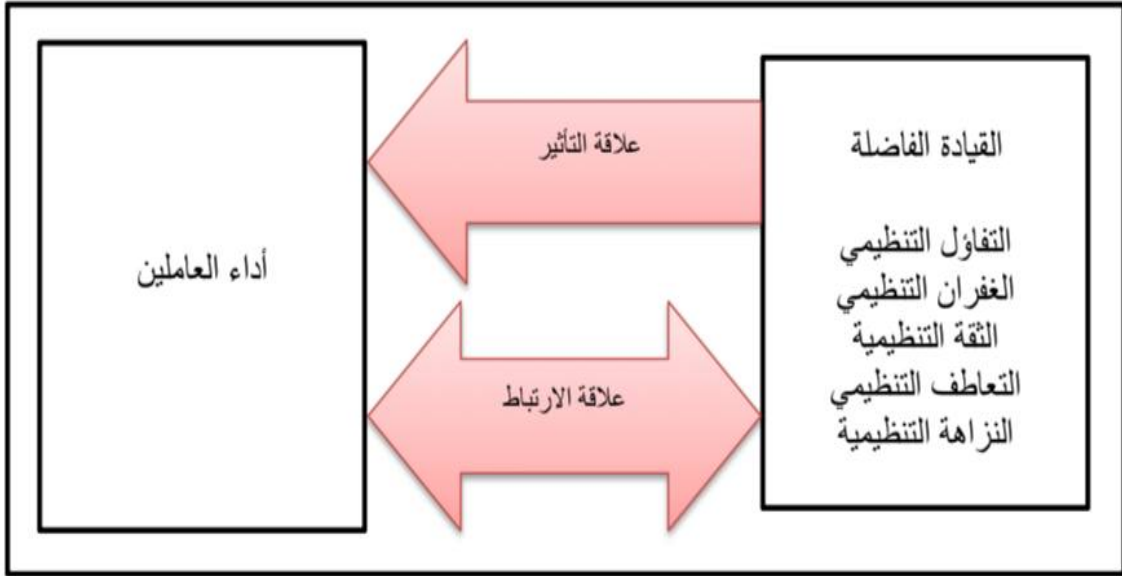
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين.

وتتبنق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاؤل التنظيمي وأداء العاملين.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الغفران التنظيمي وأداء العاملين.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعاطف التنظيمي وأداء العاملين.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النزاهة التنظيمية وأداء العاملين.

خامساً: - مخطط الدراسة الفرضي

تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة بهدف حل مشكلة الدراسة، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة وكما موضح في الشكل (١) لیتضمن متغيرات الدراسة. اذ يمثل الاداء المتغير التابع وفق (الربيع، ٢٠٠٤)، الذي تستهدفه الدراسة بشكل أساس من خلال التحكم بالمتغيرات المستقلة التي تشكلت على صورة متغير رئيس مستقل هو القيادة الفاضلة وابعادها على وفق (Armenio et al., 2016).



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على منهجية الدراسة

سادساً: - أساليب جمع البيانات

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات النظرية والعملية وكالاتي:

- ١- أساليب جمع البيانات النظرية: قامت الباحثة بالاعتماد على مجموعة واسعة من البحوث والأدبيات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، ومن خلال المكتبات الإلكترونية في شبكة الاتصالات العالمية.

٢- أساليب جمع البيانات العملية: تم استعمال استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكذلك المقابلات المباشرة مع المعنيين للشرح المفصل بالمتغيرات المبحوثة في مكان عمل الدراسة، أما بشأن تحليل البيانات العملية فقد أعتد البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعض المقاييس الإحصائية للعلاقات مثل معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وتم استعمال مقياس (Likert) الخماسي كونه من المقاييس الدقيقة.

سابعاً: - حدود الدراسة

تتثل حدود الدراسة بالحدود المكانية والزمانية وكالآتي:

- ١- الحدود المكانية للدراسة: تم تطبيق الدراسة في مستشفى الكفل الواقعة في محافظة بابل، وذلك لكون المستشفى تمتاز بكبر حجمها وتنوع انشطتها وقربها من الباحثة، بالتالي تعد مكان صالح للدراسة.
- ٢- الحدود الزمنية للدراسة: امتدت فترة الدراسة من ٢٥ / ١٠ / ٢٠١٩ ولغاية ٥ / ٦ / ٢٠٢٠.

ثامناً: - عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة كما موضحة في الجدول أدناه:

جدول (١) عينة الدراسة

الجنس	الذكور	الاناث	العدد الكلي
العدد	٩٠	٧٦	١٦٦
العمر	اغلب المستجيبين انحصرت اعمارهم ٢٧ - ٤٨ سنة		
سنوات الخدمة	١ - ١٦ سنة		

المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة

اولا:- مفهوم القيادة الفاضلة

من الناحية التاريخية فإن الفضيلة لها الحصة الأكبر في مؤلفات أرسطو، إذ تعني الكلمة اللاتينية (virtus) القوة أو التميز، والفضيلة هي العادات والرغبات والأفعال التي تعطي نتائج على الصعيد الشخصي والاجتماعي، ويمكن تعريفها على أنها الخصائص (الفئات) الأساسية التي يقيّمها الفلاسفة والمفكرين ورجال الدين، وتشمل هذه الفئات (الحكمة، الشجاعة، الإنسانية، العدالة، الاعتدال والتعالي) (Peterson and Seligman, 2004:13)، وأشارت العديد من الدراسات الى ادوار الفضائل في كل نمط من أنماط القيادة، فعلى سبيل المثال، تم ربط تسعه وعشرون من هذه الفضائل بشكل صريح بالقيادة الاخلاقية، واثنان وثلاثون تم ربطهما بالقيادة الخادمة. لقد تم اقتراح اطر عمل مختلفة للقيادة الفاضلة لتطور اطر اكثر تماسكا وشفافية لفضائل القادة (Hackett and wang,2012:12).

ويعرف (Hackett and Wang, 2012:874) القائد الفاضل بأنه ذلك القائد الذي يتمتع بالسلوك الفاضل ويحافظ عليه بشكل أساسي من خلال التعلم والممارسة المستمرة ويتم التعبير عنه من خلال الإجراءات التطوعية التي يتم تنفيذها في المواقف ذات الصلة بالسياق، فيما عرف (Cam et al., 2015:1183) القائد الفاضل بأنه القائد الملتزم بتحسين مصالح الآخرين وتحقيق الثروة على المدى البعيد من خلال دمج الرؤى المتعمقة حول هذا التواصل، والقيادة الفاضلة هي تلك القيادة التي تهتم بالقيم الايجابية مثل التراحم والصدق والنزاهة (Charles, et al, 2008:390)، والقيادة الفاضلة هي القيادة التي تهتم بمراعاة الجوانب الانسانية للعاملين وتحسين النتائج وخلق الثروات (Armenio et al., 2016:210).

أ- أبعاد القيادة الفاضلة

تتمثل أبعاد القيادة الفاضلة بالآتي: (Armenio et al., 2016:217)

- ١- التفاوض التنظيمي: يشير هذا البعد إلى أن القادة يطورون اعتقاداً بأنهم سينجحون من خلال الأداء الجيد والقيام بعمل جيد، حتى عندما يواجهون المعوقات والتحديات الكبيرة.
- ٢- الغفران التنظيمي: يعني أن الأخطاء تقابل بالتسامح وتستخدم الأخطاء كفرص للتعلم في سياق يتميز بمعايير عالية من الأداء.
- ٣- الثقة التنظيمية: تشير إلى أن الأمانة، التمكين والاحترام هي التي تحكم المنظمة وأن المرؤوسين يتقنون برؤسائهم وفي بعضهم البعض.
- ٤- التعاطف التنظيمي: يشير هذا البعد إلى أن القادة والتابعين يهتمون ببعضهم البعض وأن مشاعر الرحمة والاهتمام شائعة فيما بينهم.
- ٥- النزاهة التنظيمية: يشير هذا البعد إلى أن الصدق، الجدارة بالثقة والشرف منتشرة بين المدراء والعاملين في المنظمة.

ثانياً: - مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، إذ إن القائد الناجح يهتم بالعاملين فالخيار السليم للعاملين (الموارد البشرية) فهو نقطة انطلاق فاعلة في نظام القيادة، يجب على القائد اختيار العالمين الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات ابداعيه ومهارات اجتماعية كما يختار الافراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، اذ يجب ان يكون هناك تدريب مكثف للعاملين واجبارهم على الالتحاق بالتدريب كل سنة لزيادة مهاراتهم وخبراتهم (عفاف، ٢٠١٥، ص: ٤٥).

عرف (الحسيني، ٢٠٠٠، ص: ٢٣١) أداء العاملين بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة الموارد المادية والبشرية (العاملين) واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها، فيما عرف (مزغيش، ٢٠١٢، ص: ١٩) أداء العاملين على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الاهداف المخططة بكل كفاءة وفعالية، كما عرف (عباس، ٢٠١١، ص: ٢٣) أداء العاملين بأنه الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى المستويات الكفاءة والفاعلية.

ب- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين، لأنه مجال واسع متشعب الابعاد لان تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الاخر يخرج عن سيطرته، كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة الى قصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات أداء العاملين، والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين التي يمكن حصرها في الآتي:

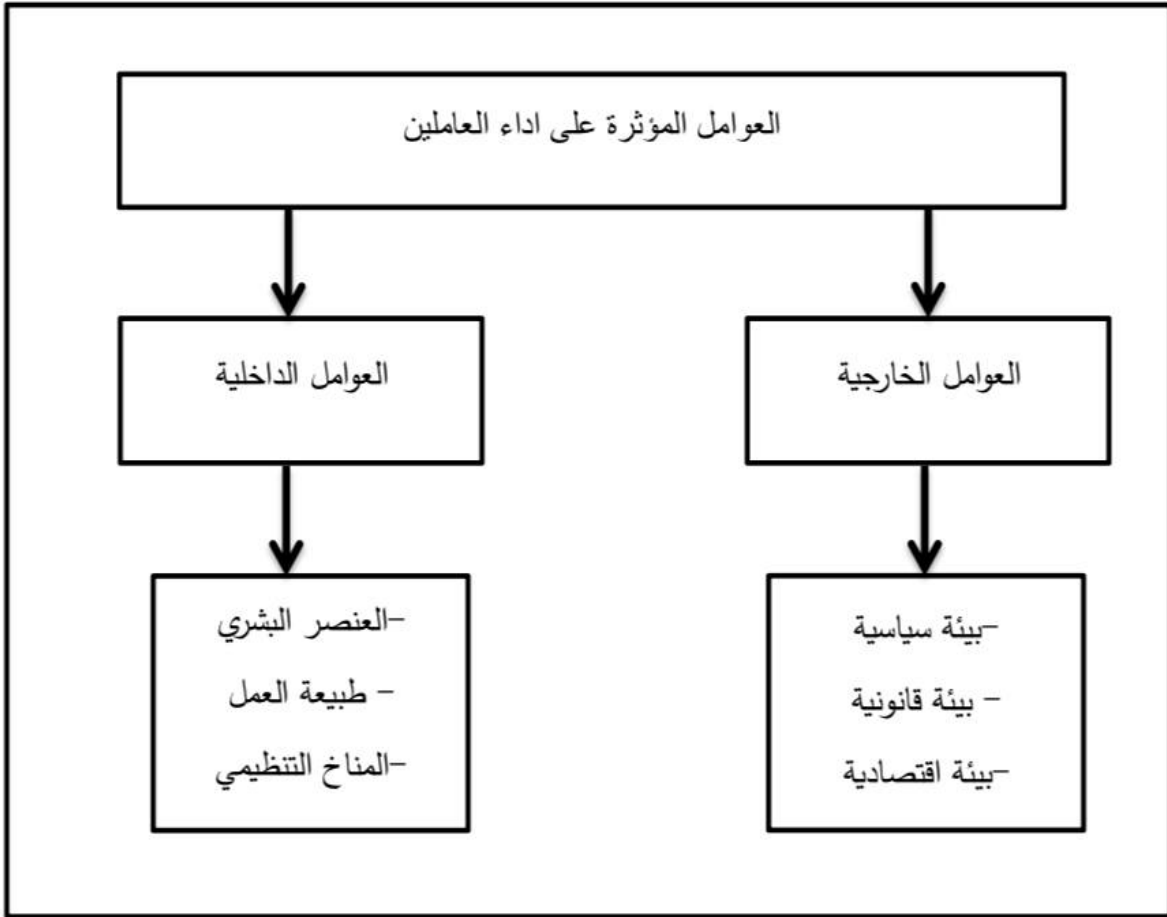
١- غياب الاهداف المحددة: المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أداءها، لا تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك (وهيبه، ٢٠١٥، ص: ٩٠).

٢- عدم المشاركة في الادارة : ان مشاركة الموظفين في مستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة والادارية والعاملين وفي المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية ، مما يؤدي الى تدني مستويات الاداء لدى هؤلاء الموظفين (عائشة، ٢٠١٦، ص: ٢٩).

٣- مشكلات رضا العاملين: ان عدم الرضا العاملين او انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الاساسية في تدني الاداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء (عفاف، ٢٠١٥، ص: ٤٩).

٤- التسبب الاداري : يعتبر التسبب الاداري من الظواهر الادارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين ،التسبب الاداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل (عفاف، ٢٠١٥، ص: ٤٧).

والشكل (٢) الآتي يوضح العوامل المؤثرة في أداء العاملين من وجهة نظر (سرار، ٢٠٠٣، ص: ٣٧).



شكل (٢) العوامل المؤثر في أداء العاملين

المصدر: سرار، عمر، (٢٠٠٣)، " الرضا عن العمل واثره على الاداء " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

المبحث الثالث

الاطار العملي للدراسة

أولاً:- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يتم من خلال هذه الفقرة معرفة مستوى فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الفاضلة وأداء العاملين) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية.

جدول (٢) الوصف الإحصائي لفقرات متغير القيادة الفاضلة

ت	تقييم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
١	التنظيمي	أتفعل بتحقيق النجاح حتى عندما اواجه تحديات كبيرة.	3.62	1.01	0.73
٢		التزم بعمل الخير بالإضافة إلى الأداء الجيد.	3.56	1.05	0.71
٣		يرتبط الاحساس بالهدف العميق بما أقوم به في عملي.	3.42	0.91	0.70
١	الغفران التنظيمي	اركز على تحقيق مستويات عالية من الأداء، وفي نفس الوقت اغفر الأخطاء عندما يتم الاعتراف بها وتصحيحها.	3.43	1.05	0.65
٢		أسعى إلى الاستفادة من أخطائي والتعلم منها.	3.63	0.80	0.73
٣		أثق بالقيادة والمشرفين في العمل.	3.51	1.04	0.71
١	الثقة التنظيمية	لدي مستوى عالي من الثقة في زملاء العمل.	3.82	0.79	0.80
٢		أتعامل مع زملائي باحترام في العمل.	3.77	0.74	0.78
٣		هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين.	3.41	0.91	0.71
١	التعاطف التنظيمي	أمتلك مستوى عالي من الاهتمام بزملائي في العمل.	3.60	0.75	0.76
٢		أتعامل بأسلوب التعاطف مع العاملين.	3.57	0.91	0.75
٣		تتصف أجواء العمل بالتراحم بين العاملين.	3.50	1.01	0.74
١	النزاهة التنظيمية	تتصف أجواء العمل بمستويات عالية من النزاهة.	3.58	0.98	0.74
٢		يتصف القادة والعاملين باستقامة سلوكهم.	3.65	0.99	0.76
٣		يتصف العمل بالمصداقية العالية.	3.44	1.01	0.72

ومن جدول (٣) يتبين الآتي:

- ❖ حقق بعد التفاؤل التنظيمي للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.53)، بانحراف معياري بلغ (1.00)، ووزن مئوي بلغ (72%)، وجاء ترتيب البعد (٤) .
- ❖ حقق بعد الغفران التنظيمي للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.52)، بانحراف معياري بلغ (0.99)، ووزن مئوي بلغ (70%)، وجاء ترتيب البعد (٥) .
- ❖ حقق بعد الثقة التنظيمية للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.67)، بانحراف معياري بلغ (0.75)، ووزن مئوي بلغ (76%)، وجاء ترتيب البعد (١) .
- ❖ حقق بعد التعاطف التنظيمي للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.57)، بانحراف معياري بلغ (0.95)، ووزن مئوي بلغ (75%)، وجاء ترتيب البعد (٢) .
- ❖ حقق بعد النزاهة التنظيمية للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.55)، بانحراف معياري بلغ (0.98)، ووزن مئوي بلغ (74%)، وجاء ترتيب البعد (٣) .
- ❖ حقق المتغير المستقل القيادة الفاضلة للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.56)، بانحراف معياري بلغ (0.93)، ووزن مئوي بلغ (73%) .

المصدر:- اعداد الباحث بالأستناد على نتائج الحاسبة الألكترونية

وحسب الجدول(2) يتبين الآتي :-

جدول (٤) الوصف الإحصائي لفقرات أداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %
١	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.	3.45	0.89	0.69
٢	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل.	3.42	0.85	0.68
٣	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت.	3.52	0.68	0.70
٤	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.	3.55	0.85	0.71
٥	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.	3.55	0.93	0.71
٦	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	3.71	0.90	0.74
٧	لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	3.23	1.02	0.65
٨	لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل.	3.55	0.99	0.71
٩	لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة.	3.74	0.82	0.75
١٠	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.	3.65	1.02	0.73
١١	يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر.	3.77	0.88	0.75
١٢	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	3.48	0.77	0.70
١٣	لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل.	3.39	0.80	0.68
١٤	يحافظ العاملون على أسرار العمل.	3.48	0.96	0.70
١٥	يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.	3.97	1.02	0.79
١٦	يعتمد العاملون على أنفسهم في إنجاز العمل.	3.68	1.01	0.74
	على مستوى الكلي لأداء العاملين	3.57	0.90	0.71

المصدر:- اعداد الباحث بالأستناد على نتائج الحاسبة الألكترونية

❖ حقق المتغير التابع أداء العاملين للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.57)، بانحراف معياري بلغ (0.90)، ووزن مؤوي بلغ (71%).

ثانياً:- تحليل علاقات الارتباط

تهتم هذه الفقرة بدراسة وتحليل قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الفاضلة) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وذلك من خلال استعمال معامل الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

تشير الفرضية الرئيسة الأولى الى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين على المستوى الكلي) وتفرعت عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية سيجري اختبارها كما ورودها مخطط الدراسة الفرضي:

جدول (٥) مصفوفة علاقات الارتباط بن متغيرات الدراسة

ت	البعد التابع الابعاد المستقلة	أداء العاملين	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	التفاؤل التنظيمي	0.59	0.01
2	الغفران التنظيمي	0.57	0.01
3	الثقة التنظيمية	0.75	0.000
4	التعاطف التنظيمي	0.71	0.000
5	النزاهة التنظيمية	0.63	0.000
	القيادة الفاضلة	0.65	0.000

٦- الفرضية الرئيسية الاولى: تشير هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين على المستوى الكلي. وبعد إجراء عملية ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل الارتباط أتضح وكما في الجدول (٥)، أن علاقة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.65)، ومن أجل التحقق من

معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، تم اختبار معنوية معامل الارتباط بمقياس بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (0.000) وهذه تؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين على مستوى الدراسة، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ثالثاً:- نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

في الفقرة السابقة (تحليل علاقة الارتباط) تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ووجد أن هناك (٦) علاقات ارتباط معنوية موجبة، ولكن لم يحدد تأثير هذه العلاقات، لذا سنتناول هذه الفقرة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (بوجود تأثير معنوي للقيادة الفاضلة في أداء العاملين على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وسيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط الدراسة الفرضي:

١- الفرضية الرئيسية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في أداء العاملين. ويبين الجدول (٦) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

جدول (٦) نتائج تحليل تأثير القيادة الفاضلة في أداء العاملين

أداء العاملين								المتغيرات	
معنوية معامل الانحدار	P. Value	قيمة T	معامل الانحدار Beta	معنوية نموذج الانحدار	P. Value	قيمة F	R ²		الثابت (a)
معنوي	0.000	8.2	0.65	معنوي	0.000	142.3	.80	0.47	القيادة الفاضلة

المصدر:- اعداد الباحث بالأستناد على نتائج الحاسبة الألكترونية

حسب جدول (٦) يؤثر معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) من أن نسبة المفسر للقيادة الفاضلة في أداء

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانب التطبيقي للدراسة وما أجري من مناقشات، فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- تحقق وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين القيادة الفاضلة وأداء العاملين.
- ٢- تحقق وجود تأثير ايجابي معنوي للقيادة الفاضلة في أداء العاملين.
- ٣- للثقة المتولدة بين القادة والتابعين من جهة وبين التابعين أنفسهم من جهة اخرى أهمية أساسية في تعزيز التعاون فيما بين القادة والتابعين الأمر الذي ينعكس على تعزيز الانسجام بين المرؤوسين وهذا يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- ٤- يعد التعاطف والتراحم بين القادة والمرؤوسين أحد الاركان الاساسية لبناء بيئة عمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل بين جميع العاملين وهذا من شأنه أن يحد من انخفاض الاداء.
- ٥- تلعب ثقافة الصدق والأمانة في بيئة العمل دور بارز في زيادة أهمية الفرد العامل في العمل، اذ يعد أي فرد عامل حلقة حرجة لإنجاز واكمال المهام والواجبات الرئيسية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الفرد العامل بكونه عنصر مهم في المنظمة وهذا يعزز حماسه في العمل.
- ٦- يؤدي الإصرار على مواجهة التحديات والسعي الحثيث لتحقيق النجاح المنشود من قبل القادة والمرؤوسين، يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين بالمستويات الادارية العليا في المرؤوسين وكذلك احترام المرؤوسين للقادة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التفريط ببعضهم البعض، وهذه الجوانب الانسانية تخلق قوة لرفع مستوى الاداء للعاملين.
- ٧- ترسيخ ثقافة التسامح في أجواء العمل وسعي القادة إلى حث العاملين على الاستفادة من الأخطاء في العمل، الأمر الذي يؤدي بناء بيئة عمل صحية نتاجها حب العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- ٨- اظهرت النتائج أن افراد عينة الدراسة لديهم رغبة في توظيف ابعاد القيادة الفاضلة.

ثانياً: - التوصيات

تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناءً على ما خرجت به الدراسة من استنتاجات تطبيقية، تفيد المنظمة المبحوثة من حيث الارتقاء بها ونموها وتطورها ومواجهة التحديات، تمثلت بالآتي:

- ١- ضرورة تطبيق برامج محددة واقامة الندوات لدعم وترسيخ ثقافة السلوك الفاضل بين القادة والتابعين في جميع المستويات التنظيمية لمالها من دور بارز في تحسين الاداء في العمل.
- ٢- ضرورة الاستعانة بالجهات المختصة (أكاديمية، دينية)، لتعزيز وتدعيم السلوك الفاضل في المنظمة المبحوثة لأنه يعزز الأداء ويحقق أهداف وغايات المنظمة المبحوثة.

المصدر:- اعداد الباحث بالاستناد على نتائج الحاسبة الألكترونية

٣- ضرورة تطبيق القوانين والأنظمة وتحديد الواجبات والمسؤوليات الملقاة على جميع العاملين في المنظمة المبحوثة وبدون استثناء ومراعاة الجوانب الانسانية للعاملين، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من الثقة بين جميع العاملين وفي جميع المستويات.

٤- يوصي الباحث بإجراء دورات تدريبية بشكل منتظم لتعزيز مهارات العاملين وزيادة أنشطة الابداع والابتكار، وجعل الفرد العامل حلقة أساسية ضمن فريق العمل وترسيخ ثقافة التعاطف ضمن الفريق الواحد من خلال برامج خاصة معدة لهذا الغرض .

٥- يوصي الباحث المسؤولين في المنظمة المبحوثة، بضرورة تعزيز أنشطة الشفافية والنزاهة في الأنظمة الادارية لتأثيرها الواضح في سير العمل بشكل منتظم.

٦- ضرورة تضافر الجهود من قبل القادة والمرؤوسين لمواجهة التحديات والمعوقات الموجودة في العمل، وهذا ما ينجم عنه ترابط وتكامل العمل على شكل حلقة متصلة، بالتالي يعد كل فرد عامل جزء أساسي لتحقيق الهدف المنشود وهذا بدوره يحد من النبذ في مكان العمل.

٧- ضرورة قيام القادة في المنظمة المبحوثة بمساعدة العاملين في التعلم من أخطائهم وعدم تكرارها مستقبلا، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز التعاون بين المستويات العليا والدنيا في المنظمة المبحوثة.

٨- ضرورة مواكبة التطور والتقدم، والسعي الحثيث الى قياس ومراقبة وتطوير الاداء.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

المصادر العربية

- ١- الربيع، محمد، (٢٠٠٤)، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية
- ٢- عباس، انس، (٢٠١١)، ص ٢٢-٢٣، "ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن .
- ٣- وهيبة، قرماش، (٢٠١٥)، ص ٩٠، "علاقة الارتباط القيادية بالاداء الوظيفي لدى العاملين والهيئات الرياضية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص اداره وتسيير رياضي، جامعة الجزائر .
- ٤- عائشة، قديري، (٢٠١٦)، ص ٢٩، "العلاقة بين استخدامات النظم المعلومات الادارية ومستوى اداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر .
- ٥- عفاف، روان، (٢٠١٥)، ص ٤٦-٤٧، "اثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر .
- ٦- سرار، عمر، (٢٠٠٣)، ص ٧٣، "الرضا عن العمل واثره على الاداء"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .
- ٧- الحسيني، فلاح، (٢٠٠٠)، ص ٢٣١، "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات " منشورات المنظمة العربية.
- ٨- مزغيش، عبد الحليم، (٢٠١٢)، ص: ١٩، "تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

المصادر الاجنبية

- 1-Hackett ,R.D ,and wang ,G.,(2012)"virtues and lead ship :an integrating concep' formrwork founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virt s",management precision ,voi .50 .No.50 pp.868-899
- 2-peterson ,C. and Seligman ,M.E.P,(2004),character strengths and virtues: land book and classification,ox ford university peress,oxford ,p.p31

3-Hackett,R.D. and wag,G.(2012)"virtues and leadership :an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues",management Decision,vol .50 ,No .5,pp.868-899.

4-Armenio,Rego,Neuza,Ribeiro and Miguel,p.,(2016),"perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as predictors of Organizational Citizenship Behaviors",journal of Business Ethics,93(2),215-235.

5-Chung, Y,W.,and Kim ,T.,(2018),"Impact of using social network services on workplace ostracism ,job satisfaction ,and innovative behavior",behaviors and information Technology,36(12),1235-1243.

6-Barclay ,L, A, Karen ,S, and Jennifer , E, (2012),"Virtue theory and organizations :considering persons with disabilities", journal of managerial psychology, 27(4), 330-346.

7-Cam Caldwell , Zuhair Hasan and Sarah Smith , (2015) "Virtuous leadership – insights for the 21st century ",journal of management Development, Vol.34 Iss 9 pp.1181-1200.

8-Charles ,C.,Vikas Anand , Mahendra and Joshi, Karen ,p., (2008), Emerging paradoxes in executive leadership : A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values, Elsevier.

