



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لأثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل
على أبعاد المنظمات الأثيرية لدى العاملين.
(دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للنقل النهري)

**A proposed Model for the Effect of Ethical Leadership
Behaviors and Quality of Work Life on The Authentizotic
Organizations Dimensions.**

An Empirical Study on River Transport Authority.

رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال
إعداد

دعاء على سعد الدين سليم

المدرس المساعد بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية
إشراف

د / سوسن عبد الفتاح وهب

أ . د / محمود محمد السيد

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تتناول الباحثة في هذا الفصل ما يلي :

- أولاً : مقدمة الدراسة.
- ثانياً : مصطلحات الدراسة.
- ثالثاً : مشكلة الدراسة.
- رابعاً : أهداف الدراسة.
- خامساً : أهمية الدراسة.
- سادساً : فروض الدراسة.
- سابعاً : متغيرات الدراسة.
- ثامناً : نموذج الدراسة.
- تاسعاً : : مجتمع وعينة الدراسة.
- عاشراً : أسلوب الدراسة.
- حادي عشر : أساليب التحليل الإحصائي
- أثني عشر : خطة الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة :

تواجه منظمات الأعمال انتقادات متزايدة، نتيجة زيادة نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية واتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي، الذي تشهده بعض المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها، وعلى المستوى العالمي تعالت الأصوات والدراسات العلمية في الآونة الأخيرة، وتنادى بضرورة تطوير منظمات الأعمال لمعايير أكثر رقياً، توفر التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها (نجم: ٢٠٠٦) ، ولهذا يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية في المنظمات المعاصرة، لا سيما عند التعامل مع الثقافات والقيم والاتجاهات المتنوعة، وتتعاظم أهمية الأخلاق في الإدارة لأنها تتداخل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها(العرايضة: ٢٠١٢).

يتطلب هذا الأمر ضرورة أن يتسم القادة بالأخلاق حتى يصبحوا قادرين على خلق المنظمات الأثرية لدى العاملين، ونظراً للتحديات التي تواجه القادة في القرن الحادي والعشرين وتتمثل في : **كيفية خلق منظمات عمل صحية أو نموذجية**، وهي تلك التي تشعر الأفراد بآدميتهم وتشبع احتياجاتهم الإنسانية، كما تسهم بل تدعم من قدرتهم على التكيف مع وظائفهم، خصوصاً أن مثل هذا النمط من المنظمات قادر على مساعدة أفرادها على مواجهة الضغوط ، كما يجعلهم أكثر إدراكاً لجودة حياتهم الوظيفية وأكثر نشاطاً، وأيضاً قادر على تحقيق التوازن بين حياة الأفراد الخاصة والعملية(Kets de Vries : 2001).

نظراً لظهور التكنولوجيا والتطورات الحديثة، التي خلقت ضغوطاً على المنظمات لتقديم جودة حياة عمل أفضل تسعى المنظمات إلى تخفيض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وإعطاء حرية التصرف في أداء العمل، وسرعة الإنجاز، والتفاعل المرتبط بالمهمة، لذلك تأتي جودة الحياة الوظيفية عالية المستوى عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بتقديم مساهمة ذات معنى لزيادة فاعلية المنظمة، كما أنها مبنية على افتراض أن الأفراد العاملين راغبون وقادرون على المساهمة في نجاح المنظمة، وجهود جودة الحياة الفاعلة تخلق بيئة العمل والوظيفة المناسبة (قاسم: ٢٠١٢).

إنطلاقاً من كل ما ورد سابقاً، يمكن القول إن الالتزام بسلوكيات القيادة الأخلاقية والاهتمام بتحسين جودة حياة العمل يسهم في التخفيف من حدة المشكلات التي يعاني منها العاملون بالمنظمة، ويترتب عليه خلق مناخ تنظيمي ملائم يدعم أبعاد المنظمات الأثرية وفق ما يدركه الأفراد العاملون أنفسهم.

عليه، يتناول هذا البحث دراسة العلاقة التأثيرية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين بها، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة العامة للنقل النهري.

ثانياً : مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في الآتي:

١ - سلوكيات القيادة الاخلاقية:

تتمثل في سلوكيات القادة التي تؤثر في المرعوسين وتوجيههم، وتعمل على إيجاد مناخ تنظيمي أفضل يسوده التعامل، ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القواعد والمعايير الأخلاقية واتخاذ وتشجيع القرارات الاخلاقية.

٢ - جودة حياة العمل:

تعرف جودة حياة العمل عالية المستوى بأنها تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام نظم وأساليب عمل تمنح الموظف حرية التصرف في أداء مهامه وكذلك القيام بالمهام المعقدة والمتنوعة وشعوره بأن المهمة التي يقوم بها تتميز بالتحدي والمتعة وبالتالي يشعر بأهميته في المنظمة وتحفيزه تجاه الأداء الأفضل.

٣ - المنظمات الأثرية لدى العاملين:

هي تلك المنظمات التي يشعر فيها العاملين بالاستمتاع في العمل وإشباع احتياجاتهم الإنسانية والشعور بتحقيق الذات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية، مما يجعل حياتهم أفضل وتدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً : مشكلة الدراسة :

ترقى المجتمعات والمنظمات من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها، فلهذا تحتاج المنظمات إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل بها، وعلى الرغم من ذلك أبرزت الأزمات الحالية الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارة اللازمة للقيادة بطرق فاعلة للوصول إلى أهداف المنظمة، ويعد

غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيار المنظمة، وبالتالي يضعف معنويات الأفراد ويفقدون ثقتهم بالقيادة ومدى مصداقيتهم، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في تحقيق الثقة بين القادة والمرعوسين، حيث إن إدراك المرعوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها القادة تجعلهم يؤمنون بهم وتزداد ثقتهم فيهم.

لقد أوضحت الدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية تعمل على إشباع حاجات العاملين بهدف تحقيق التوازن بين حاجاتهم ومتطلبات العمل التي تحقق مستوى عال من الجودة، وذلك من أجل الوصول إلى تلك المنظمات الأثرية لدى العاملين، والتي توفر لهم مناخ ملائم للإبداع والتميز مع ضمان ولائهم والتزامهم، ويتم كل ذلك في إطار أخلاقي من النزاهة ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية واتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية.

تري الباحثة أنه قد يتمتع الكثير من المديرين والعاملين بالهيئات الحكومية بالاستقرار الوظيفي وفرص الترقية والرعاية الصحية والسلامة المهنية في عملهم، ولكن قد يفتقد حرية التصرف في أداء العمل والتفاعل المرتبط بالمهمة وتعدد وتنوع العمل، فالتالي لا يشعر بجودة حياة العمل.

من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي:

إن عدم تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية والتي تتمثل في النزاهة واتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية، مع وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل، يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على إدراك العاملين لأبعاد المنظمات الأثرية لديهم، أي يؤدي إلى شعور الموظفين

بعدم السعادة داخل المنظمة وانخفاض مستوى الأداء والانتماء للمنظمة، وبالتالي يشعرون أن منظماتهم غير مفضلة لديهم.

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو) ما مدى تأثير كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين؟) ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ماهي التحديات التي تواجه تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية؟ وماهي الآثار المترتبة على عدم تطبيقها ؟
 - ٢- إلى أي مدى يلتزم القادة بالمعايير والجوانب الأخلاقية؟
 - ٣- ما مستوى جودة حياة العمل المتوفر حالياً لدى العاملين بالهيئة محل الدراسة؟
 - ٤- ما مفهوم وأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين؟ وما مستوى إدراك العاملين بالهيئة محل الدراسة لهذه الأبعاد؟
 - ٥- هل يشعرون العاملون بأن الهيئة توفر لهم مناخ ملائم للتميز والإبداع؟
- رابعاً: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيسي للدراسة وهو (التوصل إلى نموذج مقترح لأثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين) ويتحقق ذلك من خلال:

- ١- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية والآثار المترتبة على عدم تطبيقها.
- ٢- التعرف على مستوى جودة حياة العمل المتوفر حالياً لدى العاملين بالهيئة محل الدراسة.

٣- توضيح مفهوم وأبعاد المنظمات الأثرية والتعرف على مدى إدراك العاملين بالهيئة محل الدراسة لهذه الأبعاد.

٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لأثر سلوكيات القيادة الاخلاقية وجودة حياة العمل على شعور العاملين بأبعاد المنظمات الأثرية التي يعملون بها.

خامساً : أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

الأهمية العلمية :

١- محاولة هادفة للاستفادة من الدراسات السابقة والتراكم المعرفي الموجود فيها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

٢- قلة البحوث والدراسات التي تناولت أبعاد مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين، وأهميتها لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- تزايد اهتمام قادة المنظمة بمشاعر العاملين لتحقيق رضاهم، وتوفير جودة حياة وظيفية، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين.

الأهمية التطبيقية :

١- أن موضوع سلوكيات القيادة الأخلاقية من الموضوعات الهامة في بيئة الأعمال، ولقد تم تطبيقها في كافة المجالات نتيجة لما ظهر من فساد في الكثير من المجالات كقطاع إنتاج الأدوية وقطاع البنوك، ونظراً لعدم وجود ميثاق أخلاقي للهيئة محدد لكلاً من القادة والعاملين إختارت الباحثة التطبيق على الهيئة العامة للنقل النهري الذي لم يتم التطبيق عليه من قبل.

٢- تستمد أهمية المجال التطبيقي من خلال أهمية النقل النهري في تنمية الاقتصاد القومي عن طريق رفع كفاءة مرفق النقل المائي عبر نهر النيل وقنواته الملاحية، ويعتبر من أرخص وسائل النقل الداخلي من حيث التكاليف الإنشاء والصيانة والتشغيل.

٣- تكمن في أهمية النتائج والتوصيات التي توصلت إلي الدراسة، حول أهمية أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل علي أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين في الهيئة محل الدراسة.

سادساً : فروض الدراسة :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الأخلاقي على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للنزاهة على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لوضوح الدور على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لدعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

٥- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير ذو احصائية للاستقلالية في العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسرعة إنجاز العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.
- ٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتعدد وتنوع العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.
- ٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفاعل المرتبط بالمهمة على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على روح الزمالة الطيبة.
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على الثقة فى القادة ومدى مصداقيتهم.
- ٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد.
- ٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على فرص التعلم والتنمية الشخصية.
- ٥- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على العدالة التنظيمية.
- ٦- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل على التوفيق بين العمل والعائلة.

سابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

١- سلوكيات القيادة الأخلاقية:

ينقسم هذا المتغير إلى الأبعاد التالية:

- التوجه الأخلاقي .
- النزاهة.
- وضوح الدور .
- دعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية.
- اتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية.

٢- جودة حياة العمل:

ينقسم هذا المتغير إلى الأبعاد التالية:

- الاستقلالية في العمل.
- سرعة إنجاز العمل.
- تعدد وتنوع العمل.
- التفاعل المرتبط بالمهمة.

المتغيرات التابعة:

أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين:

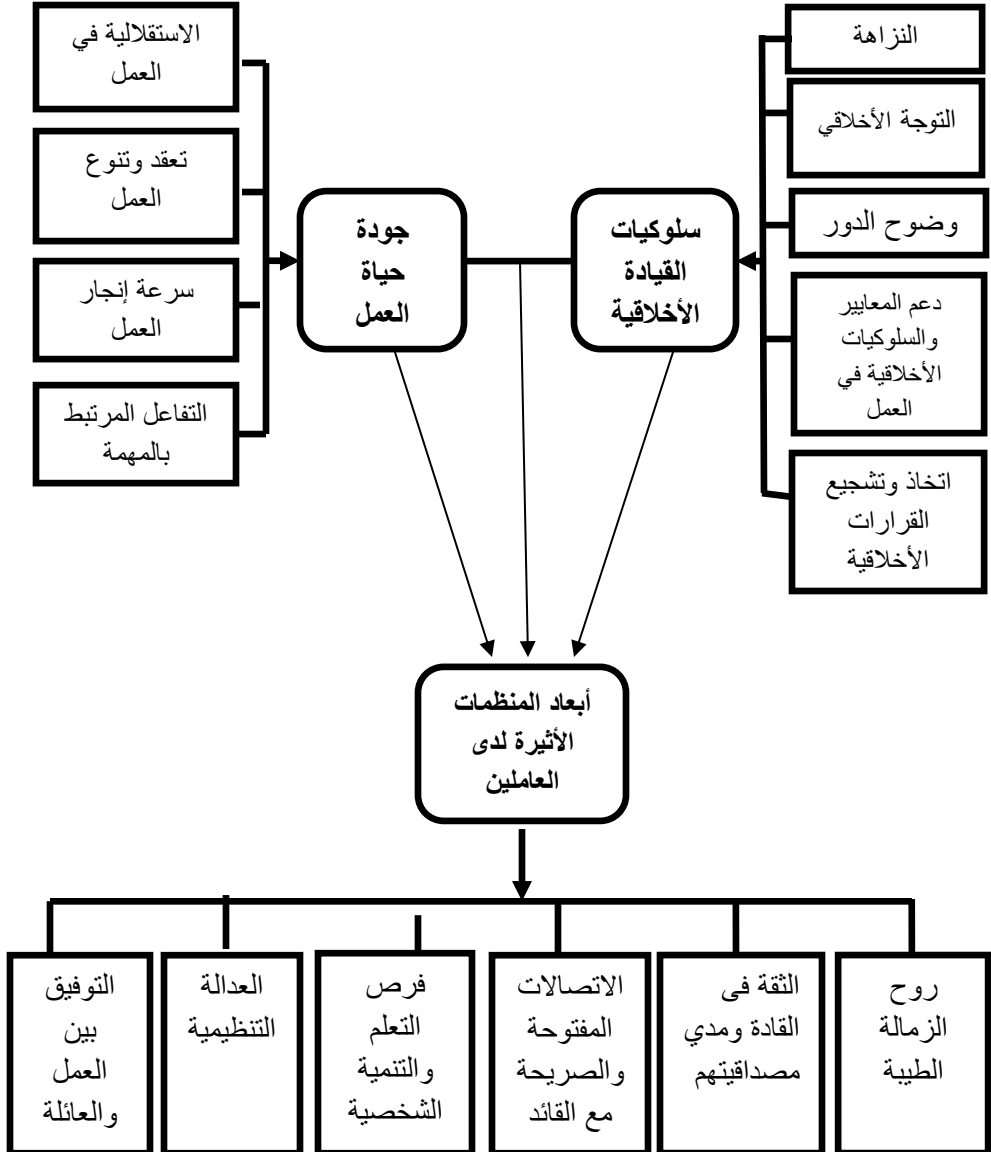
يتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية:

- روح الزمالة الطيبة.
- الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم.
- الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد.
- فرص التعلم والتنمية الشخصية.
- العدالة التنظيمية.
- التوفيق بين العمل والعائلة.

ثامناً: نموذج الدراسة :

شكل رقم (١)

نموذج يوضح متغيرات الدراسة



تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة :

توصيف مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام - العاملون بالهيئة العامة للنقل النهري، ويوضح الجدول رقم (١) أعداد مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملون بالهيئة.

جدول رقم (١) (*)

أعداد مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملون بالهيئة العامة للنقل النهري

بيان	عدد مديري العموم والإدارات	عدد رؤساء الأقسام	عدد العاملين	الإجمالي	النسبة %
رئاسة الهيئة.	١٥	٢٥	١٢١	١٦١	٢٦,٧٤ %
قطاع الشؤون المالية والإدارية.	١٢	٢٠	١١٥	١٤٧	٢٤,٤٢ %
قطاع الشؤون الفنية.	١٠	١٠	٨٢	١٠٢	١٦,٩٤ %
قطاع الشؤون الملاحية.	١٢	٢٢	١٣٠	١٦٤	٢٧,٢٥ %
المعهد الإقليمي للنقل النهري.	٥	٣	٢٠	٢٨	٤,٦٥ %
الإجمالي	٥٤	٨٠	٤٦٨	٦٠٢	١٠٠ %

(*) الهيئة العامة للنقل النهري، ٢٠١٦-٢٠١٧.

حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي:

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{\frac{ق(١-ق)}{ن}}$$

حيث إن:

ق : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث وقد اعتبرتھا الباحثة ٥٠%.

الخطأ المسموح به: ٥%

معامل الثقة: ٩٥%

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% تبلغ (١,٩٦)

وبتطبيق المعادلة نجد أن $٢(١,٩٦) = ٢(٠,٥) \times ٠,٢٥ / ن$

ن = ٣٨٤ مفردة.

تم توزيع مفردات العينة على المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الهيئة العامة للنقل النهري.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة في الهيئة العامة للنقل النهري.

بيان	العدد	النسبة
الإدارة العليا	٣٨	١٠%
الإدارة الوسطي	٧٧	٢٠%
الإدارة الإشرافية	١١٥	٣٠%
الوظائف النمطية	١٤٥	٤٠%
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠%

نوع العينة :

اعتمدت الباحثة في توزيع حجم العينة على مفردات مجتمع الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع حجم العينة (٣٨٤) مفردة على