



الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية)

الدكتور حمد عامر العجمي

الشركة الكويتية لنفط الخليج - الكويت

البريد الإلكتروني: hamad.alajmi3322@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (218) عاملاً في شركات النفط الكويتية، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الأداء الوظيفي، ووجود دور معدل ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة ضرورة العمل على زيادة دافعية العاملين نحو زيادة حجم الأعمال المنجزة، وذلك من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة لذلك من قيادة أخلاقية وعدالة تنظيمية، وضرورة الاهتمام بعقد الجلسات الحوارية بين القياديين والعاملين لمناقشة الأمور التي تتعلق بظروفهم ومتطلباتهم الشخصية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية، شركات النفط الكويتية.



The Moderating Role of Organizational Justice in the Relationship between Ethical Leadership and Job Performance

(A field study on Kuwaiti oil companies)

Dr. Hamad Amer Al-Ajmi
Kuwait Gulf Oil Company - Kuwait
Email: hamad.alajmi3322@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to investigate the moderating role of organizational justice in the relationship between ethical leadership on job performance in Kuwait oil companies. The current study applied the analytical descriptive approach. A questionnaire was developed as a tool for data collection. The sample of the current study consisted of (218) workers in Kuwaiti oil companies, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used for data analysis, The results of the study revealed an average level of ethical leadership, job performance, and organizational justice in Kuwait oil companies. The results of the study also showed the presence of a statistically significant effect of ethical leadership in its dimensions on job performance, as well as the presence of a statistically significant role for organizational justice in the relationship between ethical leadership and job performance in Kuwaiti oil companies. In light of the results, the study recommended the necessity of working to increase the motivation of workers towards increasing the volume of completed work, by providing all appropriate environmental conditions for this, including moral leadership and organizational justice, and the need to pay attention to holding dialogue sessions between leaders and workers to discuss matters related to their circumstances and their personal and social requirements.

Keywords: ethical leadership, job performance, organizational justice, Kuwaiti oil companies.



المقدمة:

إن لعالم الأعمال اليوم طبيعته الخاصة نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية المتقدمة جداً، والتي لم يسبق للبشرية أن شهدت من قبل، فلقد أصبح من الواضح أن المنظمات وبشكل عام تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة في المجالات التكنولوجية أو الوظيفية أو المتعلقة بأساليب واستراتيجيات التميز في الأداء، لذلك أصبحت المنظمات مضطرة للسعي لمواكبة هذا التقدم والتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق وتحقيق أهدافها وتميزها عن غيرها من المنظمات (الخضيري والعريقي، 2020).

ويرتبط نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها بمدى أداء أفرادها العاملين لديها لأنشطتهم وأعمالهم ووظائفهم، وسعيهم لتحقيقها بأفضل صورة، فنجد أن لكل فرد في المنظمة دوراً رسمياً يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، من خلال شعوره بقيم ومبادئ وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فالأداء الوظيفي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، وهنا تبرز أهميته للعاملين، فإن كان أدواهم جيد وفعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المنظمات (بلال وكشوب، 2020).

وتعتبر العدالة التنظيمية من أبرز وأهم متطلبات البيئة التنظيمية فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي وبمناخ محرك أساسي يعزز ثقة العاملين بمنظمتهم ويدفعهم نحو الإنجاز والمثابرة في العمل كونها ترتبط بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، مما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث تعكس العدالة التنظيمية الأسلوب والنمط الذي يحكم من خلالها الفرد على الأداء الوظيفي والإنساني الذي يُعامل به من قبل مديره أو ممرضيه في العمل، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والشفافة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم وآرائهم ويؤثر إيجابياً في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل أما انخفاض الشعور بها فإن ذلك ينعكس على مستويات الأداء الوظيفي (الصويجي، 2019).

وتتأثر العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات والجوانب التي تؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أبرزها الطريقة أو النمط القيادي للرئيس أو المدير، حيث أن تطبيق العدالة بيئة العمل يركز على تبني سياسات أخلاقية تنسجم بقيم النزاهة والشفافية والوضوح في التعامل والمساواة، ومن هنا يأتي نمط القيادة الأخلاقية كأبرز الأنماط القيادية التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على العاملين داخل بيئة المنظمة، حيث يكون فيها القائد قدوة ونموذجاً سامياً للعاملين من خلال تعامله معهم بلطف وخلق حسن، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز الذي يرتقي بالمنظمة ويحافظ على استمراريته وبقائها (أحمد، 2018).

وعليه تتمحور الدراسة الحالية في التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التحديات والصعوبات التي قد تواجهها شركات اليوم الناتجة عن ظاهرة الانخفاض في مستوى الأداء والمتجسدة في رضا العاملين عن وظائفهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحمل الشركات الكثير من التكاليف ضمن عملية إيجاد الموظف البديل، وهذه الظاهرة قد تؤدي بلا شك إلى إحداث ضرر داخل بيئة عمل الشركات، ولا زالت العديد من الشركات تعاني من مشكلة تدني مستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل، وخاصة في شركات قطاع النفط. وفي ضوء إطلاع الباحث وبحثه عن أسباب هذه الظاهرة وتزايدها في العديد من الشركات الكويتية للنفط ومن منطلق طبيعة وظيفته، فقد لاحظ أن تدني الأداء الوظيفي تتولد لدى الكثير من العاملين. وقد يعود ذلك إلى النمط أو الأسلوب القيادي المتبع من قبل المدراء في التعامل مع العاملين داخل بيئة عمل الشركة، بالإضافة إلى الصفات الإدارية والإنسانية والشخصية التي يتمتعون بها، والتي قد تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين، حيث أن قيام القيادات الإدارية التي تتحلى بالقيم الأخلاقية على توفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على ممارسة العدالة التنظيمية المتمثلة بالنزاهة والشفافية والمساواة قد يرتقي بمستوى وكفاءة وفاعلية الأداء في العمل، في حين أن غياب هذه العوامل فقد يؤدي ذلك على تدني فاعلية وكفاءة الأداء.

كما استشهد الباحث بالعديد من الدراسات التي أكدت على ذلك من أهمها دراسة بلال وكشوب (2020)، ودراسة أحمد (2018)، ودراسة السليحات (2018)، ودراسة عطية (2018)، ودراسة الوهيبي (2014)، وعليه فقد ارتأ الباحث جاهداً إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية.



وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تمحورت في الإجابة عن التساؤل الآتي: -
ما أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل في شركات النفط الكويتية.
تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في شركات النفط الكويتية؟
2. ما مدى توافر العدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية؟
4. هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية؟
5. هل يوجد دور معدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:

(1) الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تسهم به من توضيح الأطر النظرية، للموضوعات التالية وهي: (القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل)، والأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين)، والعدالة التنظيمية بمكوناتها، وخاصة في شركات النفط الكويتية من جهة، والتعرف إلى المصطلحات التي تتناولها هذه المواضيع الثلاثة والتوصل إلى المفاهيم الملائمة حولها، ومن جهة أخرى قد تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة الكويتية في موضوع الدراسة، مما يفتح الباب أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية. حيث أنها تناولت قطاعاً مهماً وحيوياً وهو قطاع النفط الذي له أثر كبير على مستوى المجتمع المحلي والعربي.

(2) الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية كونها تناولت موضوع ذو أهمية بالغة في الوقت الراهن، نتيجة الظروف التي يشهدها العالم من تغيرات متسارعة، حيث أنها حلت واقع تطبيق كلا من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية، من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها، كما أنها سعت للتعرف إلى مجموعة من الأهداف المتعلقة بتغيرات الدراسة والمتمثلة في قياس أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية، وفي ضوء ذلك فإنها قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في هذه الشركات على تحسين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومن ثم تحسين مستوى أدائها من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المقدمة في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية.

كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (1) معرفة تصورات المبحوثين حول واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في شركات النفط الكويتية.
- (2) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية.
- (3) معرفة تصورات المبحوثين لمدى توافر العدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية.
- (4) معرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية.
- (5) معرفة الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية؟



فرضيات الدراسة:

H01 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على المعرفة بمتطلبات العمل في شركات النفط الكويتية.

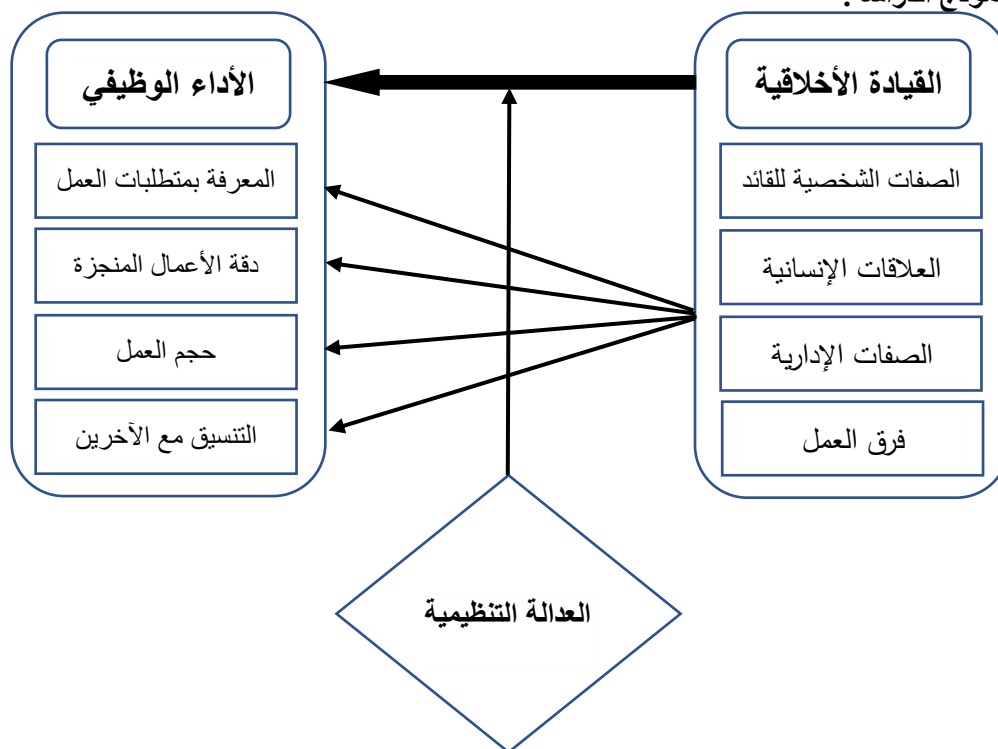
H02 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية.

H03 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على حجم العمل في شركات النفط الكويتية.

H04 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على التنسيق مع الآخرين في شركات النفط الكويتية.

H02 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد دور معدل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعاده (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) والأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية.

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات كما هي مبينة في الآتي: -



أولاً: المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

عطية، غادة (2018). القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، *المجلة العربية للإدارة*، 4 (38)، 21-34.

الصويغي، هند (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، المنعقد في مدينة درنة في الفترة من 10 أغسطس 2019، ليبيا.

بلال، زورق وكشوب أحمد (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4 (4)، 51-68.

Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 463-470.

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical Leadership and Job Performance in C Hina: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564-584.

Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshtiri, A. (2018). The Role of Ethical Leadership in Employee Psychological Well-Being (Case Study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355-369.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

السليحات، سليم (2018). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

السرطان، فايز (2017). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

السكر، عبد الكريم (2013). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 2 (40)، 409-412.

Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). Effect of Organizational Justice on Job Performance. In *Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era* (Pp. 205-218). Springer, Cham.

ثانياً: المتغير المعدل (العدالة التنظيمية)

فاضل، فايزة وبوفلجة، غياث وبزايد، نجا (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة صناعة الإسمنت - زهانة - معسكر الجزائر، *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 3 (12)، 292-308.

السليحات، سليم (2018). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الوهيبي، عبد الله (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 3 (11)، 414-443.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.

Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.



مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

القيادة الأخلاقية: هي إظهار مجموعة من المعايير، والمبادئ، والقيم الإنسانية والاجتماعية والدينية الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين، وتوصيل هذا السلوك للآخرين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم والمشاركة في اتخاذ القرار (عطية، 2018).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تأثير يقوم بها القادة في شركات النفط الكويتية من خلال مجموعة من الممارسات والأساليب والأنشطة التي تقتضي الالتزام بالسلوكيات والصفات الأخلاقية مثل (العدالة، والنزاهة، والمصادقية، والاحترام المتبادل، والإيثار) في التعامل مع العاملين مما يخلق ثقافة موجهة أخلاقية داخل تلك الشركات.

الأداء الوظيفي: هو الناتج عن الجهد الذي يبذله الفرد العامل داخل المنظمة التي ينتمي إليها من أجل تحقيق أهدافها المرسومة، والذي تقوم المنظمة بتقييمه من خلال مقارنة الأهداف المرسومة بما تم إنجازه فعلياً (الخضيرى والعريفي، 2020).

ويعرف إجرائياً بأنه: محصلة كافة جهود العاملين في شركات النفط الكويتية المبذولة لأداء المهام والوظائف المختلفة داخل بيئة العمل بشكل دقيق ومميز ويتضمن جودة الأداء والسرعة في الإنجاز والمعرفة بمتطلبات العمل.

العدالة التنظيمية: هي درجة امتلاك القادة في المنظمة لمجموعة من السمات والصفات الأخلاقية من الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يتعاملون بها مع الآخرين والتقدير الصحيح والاعتراف الكامل بحقوقهم وجدارة كل فرد واحترامها (أحمد، 2018).

وتعرف إجرائياً بأنها: إدراك القادة في شركات النفط الكويتية لموضوعية ونزاهة التعامل مع الآخرين من خلال تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق والواجبات من خلال مقارنة جهود العاملين وإنجازاتهم تجاه عملهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات باللغة العربية:

دراسة بلال وكشوب (2020). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركة ريسوت للإسمنت، شركة ظفار للطاقة وشركة أعلاف ظفار، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 120 بواقع (40) استبانة لكل شركة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وتوافقه مع طبيعة الدراسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وأن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، على الأداء الوظيفي. بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً، ومن أهم توصيات التي خرجت بها الدراسة العمل على نشر وتطبيق ثقافة الأخلاقيات الإدارية في هذه المؤسسات بين جميع العاملين لتحسين روح المبادرة وزيادة الرغبة في العمل والعمل بشكل حثيث والإسراع في تبني المدونات الأخلاقية كركيزة جوهرية يتم اعتبارها ضمن الأهداف الرئيسية لإدارات المؤسسات لكي توصل إلى غاياتها، وذلك بإصدارها وتحديثها وتعميمها لكافة موظفيها.

دراسة الصويجي (2019). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة (111) فرد. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (86) فرد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، ووجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، وفي ضوء النتائج طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: المحافظة على مستوى القيادة الأخلاقية داخل ديوان المحاسبة بعقد دورات تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام ونوابهم خاصة حديثي التعيين لنشر لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها، ودورها في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعمل.

دراسة فاضل وبوفلجة وبزاید (2019). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية والكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لديهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من



جميع العاملين في شركات صناعة الإسمنت في الجزائر، أما عينة الدراسة فقد طبقت هذه الدراسة على (79) عاملاً من شركة صناعة الإسمنت - زهانة - معسكر، و تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، وذلك باستخدام مقياس "نبيوف" و "مورمان" للعدالة التنظيمية، ومقياس الدافعية للإنجاز لـ "معمرية بشير"، و لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن هناك مستوى متوسط من حيث إدراك وإحساس العمال بالعدالة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الإسمنت - زهانة - معسكر.

دراسة أحمد (2018). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين العاملين بأكاديمية القاهرة الجديدة في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات والمعاهد التابعة للأكاديمية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (195) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في المعاهد والكليات التابعة للأكاديمية تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ومستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً وكذلك الأمر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات، وعدالة المعلومات). وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء آلية لإعلام أعضاء هيئة التدريس بنتائج التغذية الراجعة وتسمح لهم بتقديم التظلمات، ووضع نظام فعال للتغذية الراجعة مما يساعد عضو هيئة التدريس في إدراك نقاط القوة ونقاط الضعف لديه.

دراسة عطية (2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة كمتغيرات وسيطة في المؤسسات الحكومية والبنوك العاملة في مصر، وتم ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب تحليل المسار لتحليل البيانات ومعالجتها، وتكونت عينة الدراسة من (393) من العاملين في المؤسسات الحكومية والبنوك العاملة في الإسكندرية، بحيث تم توزيع مجموعة من الاستبانات لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر من خلال ارتباط التابعين في العمل، كما أشارت النتائج إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بمستوى متوسط، حيث عملت على تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال الارتباط بالعمل، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بممارسات القيادة الأخلاقية في التعامل مع الموارد البشرية لزيادة تقوية العلاقات والتي تؤثر على مستوى أداء العمل.

دراسة السليحات (2018). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث تكونت عينة الدراسة من (175) موظف (عميد، نائب عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة) من موظفين الجامعات الخاصة الأردنية، وقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية) على الأداء الوظيفي بأبعاده (إنجاز المهام، ودقة العمل، وكمية العمل المنجز) من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة الأردنية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات الخاصة الأردنية بالعدالة التنظيمية لما تدعم أهمية إدارة وتشاركية العمل.

دراسة السرحان (2017). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (180) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية) على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بوضع تشريعات وأسس ثابتة تضمن تحقيق العدالة التنظيمية للموظفين وعدم تركها لمزاجية الرؤساء ورغباتهم.



دراسة الوهبي (2014). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، والتعرف على مدى وجود تأثير أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات) وأبعاد الأداء الوظيفي (الانضباط، انجزا المهام، علاقات العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) من العاملين في جامعة القصيم في السعودية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة قصيم، كما أشارت النتائج إلى أن زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأبعادها يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بجامعة القصيم بتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل محيط العمل لما لها من أثر إيجابي على انضباط العاملين.

دراسة السكر (2013) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وُرعت على عينة الدراسة التي بلغت (172) مفردة تمثل مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن تصورات المستجيبين نحو العدالة التفاعلية كانت متوسطة، وإن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التفاعلية كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بتوصيات من أبرزها: ضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة التفاعلية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية. والعمل على تحسين إدراك المديرين ورفع مستوى وعيهم بالعدالة التفاعلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، لكونها تعد محوراً رئيسياً من محاور الثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز أخلاقيات المديرين والضابطة لأنماط إدارتهم في المستويات الإدارية المختلفة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة كلا من (Akram, Haider, & Hussain, 2020). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك العمل المبتكر للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصيني، مع تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة من (345) مستجيباً يعملون في صناعة الاتصالات الصينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في قطاع الاتصالات الصيني، ووجود أثراً إيجابياً للعدالة التنظيمية على سلوك العمل المبتكر للموظف ومشاركة المعرفة. حيث ساهمت مشاركة المعرفة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للموظف. وعليه فقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتوافر العدالة التنظيمية لدى الرؤساء العاملين في قطاع الاتصالات الصيني لما له من أثر إيجابي على أداء الموظفين فيها.

دراسة كلا من (Novitasari, Asbari, Wijaya, & Yuwono, 2020). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظفين شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا والذي يتوسط فيه الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. وتم جمع البيانات عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة إلى (271) من الموظفين. وتم استخدام معالجة البيانات بطريقة SEM مع برنامج Smart PLS 3.0. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. وأن الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. وأن العدالة التنظيمية ليس لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. واقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والتي من أهمها: العمل على بناء نموذجاً لبناء الالتزام التنظيمي بين موظف شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا من خلال تعزيز العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل.

دراسة كلا من (Ozel, & Bayraktar, 2018). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في قطاعات الصناعية في تركيا، حيث تمت صياغة نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لتحقيق أغراض الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على (165) عاملاً في مختلف القطاعات الصناعية في تركيا. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لها أثراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في القطاعات الصناعية في تركيا، وأن استجابات العينة حول توافر العدالة التنظيمية



في بيئة العمل جاءت بمستوى مرتفع، حيث أن هناك اتباع للعدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام في التعامل مع العاملين. وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتحفيز المدراء على اتباع العدالة التنظيمية بين العاملين وذلك كونها تؤثر على سلوكيات العاملين وعلى شعورهم بدافعية الإنجاز والعمل.

دراسة (Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshtiri, 2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحسين رفاهية الموظف في شركة جولدسار فارس لتصنيع الأدوات الصحية المعدنية في شیراز، إيران. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة، حيث شمل المجتمع الإحصائي على جميع العاملين بالشركة ومن بينهم 148 ممتحناً تم اختيارهم بطريقة العينات العشوائية الطبقية، وتم جمع البيانات الفعلية من خلال الاستبيان. وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية. وأشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومكوناتها، أي كونها خادمة للآخرين، والسلوكيات الأخلاقية والقيمية، واحترام الآخرين من جهة، والرفاهية النفسية للموظف من جهة أخرى وقيامهم بمهامه وواجباته الموكلة إليه. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة التزام المدراء في شركات التصنيع بممارسة القيادة الأخلاقية مع العاملين.

دراسة كلا من (Kelidbari, Fadaei, & Ebrahimi, 2016). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين في جامعة رشت للعلوم الطبية في إيران. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة من جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية بمدينة رشت في إيران، حيث تم تحديد حجم العينة ب (337) موظفاً من خلال الطريقة العشوائية البسيطة. ومن أجل جمع البيانات تم استخدام الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الأخلاقية دوراً إيجابياً في أداء العاملين، وعليه فقد اقترحت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: إتاحة الفرصة لكل من الموظفين للتحديث عن مشاكلهم واهتماماتهم وتوقعاتهم، والاستماع بنشاط إلى مشاكل الموظفين وقضاياهم بمراعاة وحساسية لها، وعدم فرض أفكار القيادة وإطار التفكير التسلسلي على الموظفين.

دراسة كلا من (Liu, Kwan, Fu, & Mao, 2013). هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية، كما يراها المرؤوسون، وأداء المهام بالإضافة إلى سلوك المواطن التنظيمية تجاه المنظمة (OCBO) وتجاه الأفراد (OCBI)، مع مراعاة الأدوار المعتدلة لصدقات المرؤوسين في مكان العمل والتقاليد في شركات التصنيع في الصين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (312) مشرف -مرؤوس في شركات التصنيع في الصين، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي مع المرؤوسين علاوة على ذلك، عززت صدقات المرؤوسين في مكان العمل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المهام، حيث أن تعزيز القيادة الأخلاقية يعزز المرؤوسين ويؤدي إلى تشجيع الموظفين على تكوين صداقات بين العاملين والرؤساء في العمل، كما أن تعزيز الآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية يؤثر على أداء المهام من قبل العاملين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاحتفاظ بالقيم الأخلاقية التي تؤدي تعزيز الآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية على أداء المهام للعاملين.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية) من خلال الأدب السابق بالإضافة إلى وصفها من خلال إجابة أفراد العينة على الاستبانة ومعرفة مستوياتها في شركات النفط الكويتية، أما المنهج التحليلي فقد تم استخدامه بهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإيجاد أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود العدالة التنظيمية كمتغير معدل في شركات النفط الكويتية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أربعة شركات نفط كويتية وهي (الشركة الكويتية لنفط الخليج، شركة نفط الكويت، الشركة الكويتية للصناعات البترولية المتكاملة، شركة البترول الوطنية الكويتية)، أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع العاملين في تلك الشركات والبالغ عددهم (11236) عاملاً، ولصعوبة وصول الباحث بسبب جائحة كورونا تم اختيار وحدة المعاينة بالطريقة العشوائية البسيطة بتوزيع (300) استبانة على العاملين في تلك الشركات، وتم استرداد (241) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (23) استبانة لعدم اكتمال الإجابات فيها، وبذلك



أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (218) استبانة شكلت ما نسبته (83%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول التالي يبين الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	72.5
	أنثى	60	27.5
	المجموع	218	100.0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	29	13.3
	من 25 - أقل من 30 سنة	45	20.6
	من 30 - أقل من 35 سنة	54	24.8
	من 35 - أقل من 40 سنة	49	22.5
	سنة فأكثر 40	41	18.8
	المجموع	218	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	59	27.1
	بكالوريوس	107	49.1
	دراسات عليا	52	23.9
	المجموع	218	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	12.4
	5 - أقل من 10 سنوات	73	33.5
	10 - أقل من 15 سنة	68	31.2
	15 سنة فأكثر	50	22.9
	المجموع	218	100.0

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: تكون من (16) فقرة لقياس المتغير المستقل القيادة الأخلاقية موزعة على أبعاده (الصفات الشخصية للقائد، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، فرق العمل).

2- المتغير التابع: تكون من (16) فقرة لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي موزعة على أبعاده (المعرفة بمتطلبات العمل، دقة الأعمال المنجزة، حجم العمل، التنسيق مع الآخرين).

3- المتغير المعدل: تكون من (10) فقرات لقياس المتغير المعدل العدالة التنظيمية.

تصحيح الأداة: لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة).

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)).



ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفقرة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفقرات المفترضة}} = \frac{1-5}{3} = 1.333$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1-2.33، والمستوى المتوسط = 2.34-3.66، والمستوى المرتفع = 3.67-5

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق البناء

تم استخراج مؤشرات صدق البناء عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مقدار الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي

المتغير المعدل: العدالة التنظيمية		المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية							
		الصفات الشخصية للقائد		العلاقات الإنسانية		الصفات الإدارية		فرق العمل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.436**	1	.516**	1	.462**	1	.642**	1	.380**
2	.383**	2	.682**	2	.591**	2	.630**	2	.501**
3	.490**	3	.411**	3	.801**	3	.399**	3	.447**
4	.573**	4	.359**	4	.676**	4	.516**	4	.413**
5	.634**	المتغير التابع: الأداء الوظيفي							
6	.512**	المعرفة بمتطلبات العمل		دقة الأعمال المنجزة		حجم العمل		التنسيق مع الآخرين	
7	.384**	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
8	.485**	1	.462**	1	.476**	1	.501**	1	.462**
9	.388**	2	.473**	2	.447**	2	.483**	2	.473**
10	.450**	3	.512**	3	.548**	3	.461**	3	.512**
		4	.546**	4	.538**	4	.537**	4	.546**

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، ويتراوح قيمة المعامل ألفا ما بين (0 و 1)، وكلما اقتربت قيمته من 1 دلّ على درجة ارتفاع الثبات، ويكون قيمته مقبولة عند (70%) وما فوق (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (3): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة والأداة ككل

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الصفات الشخصية للقائد	4	.846
2	العلاقات الإنسانية	4	.873
3	الصفات الإدارية	4	.795
4	فرق العمل	4	.838
	القيادة الأخلاقية	16	.921



1	المعرفة بمتطلبات العمل	4	.819
2	دقة الأعمال المنجزة	4	.888
3	حجم العمل	4	.902
4	التنسيق مع الآخرين	4	.762
	الأداء الوظيفي	16	.938
	العدالة التنظيمية	12	.910

يظهر من الجدول (3) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة الأخلاقية تراوحت بين (0.795-0.873)، كما بلغت للمتغير ككل (0.921)، وفيما يخص أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي فقد تراوحت قيم كرونباخ ألفا لها بين (0.762-0.902) وبلغت للمتغير ككل (0.938)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للمتغير المعدل العدالة التنظيمية (0.910)، وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات إستبانة الدراسة واتساقها الداخلي.
2. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة ومعرفة التشتت الحاصل عن متوسطها.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح: للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
6. اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها.
7. اختبار الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

التحليل الوصفي

سؤال الدراسة الأول: ما مدى ممارسة القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في شركات النفط الكويتية؟

وللإجابة على سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" في شركات النفط الكويتية، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية"

والمقياس ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الصفات الشخصية للقائد	3.62	.94	2	متوسطة
2	العلاقات الإنسانية	3.37	.98	4	متوسطة
3	الصفات الإدارية	3.65	.99	1	متوسطة
4	فرق العمل	3.58	.92	3	متوسطة
	القيادة الأخلاقية ككل	3.55		----	متوسطة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يُظهر الجدول (4) وجود مستوى متوسط من "القيادة الأخلاقية" في شركات النفط الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.55)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.37-3.65) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البعد "الصفات الإدارية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.99) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "الصفات الشخصية للقائد" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة



تقدير متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد "فرق العمل" بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "العلاقات الإنسانية" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.37) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير متوسطة.

سؤال الدراسة الثاني: ما 3. ما مستوى الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، دقة الأعمال المنجزة، حجم العمل، التنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية؟

وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المتغير التابع "الأداء الوظيفي" في شركات النفط الكويتية، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "الأداء الوظيفي" والمقياس ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المعرفة بمتطلبات العمل	3.44	1.06	2	متوسطة
2	دقة الأعمال المنجزة	3.53	.97	1	متوسطة
3	حجم العمل	3.33	.96	4	متوسطة
4	التنسيق مع الآخرين	3.40	.97	3	متوسطة
	الأداء الوظيفي ككل	3.43	-----		متوسطة

يبين الجدول (5) وجود مستوى متوسط من "الأداء الوظيفي" في شركات النفط الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.43)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.33-3.53) وبدرجات تقدير متوسطة، وكان البعد "دقة الأعمال المنجزة" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "المعرفة بمتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "التنسيق مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "حجم العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.33) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير متوسطة.

سؤال الدراسة الثالث: ما مدى توافر العدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية؟

وللإجابة على سؤال الدراسة الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد المتغير المعدل "العدالة التنظيمية" في شركات النفط الكويتية، وفيما يلي عرض النتائج:

المتغير المعدل: العدالة التنظيمية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المعدل "العدالة التنظيمية"

والمقياس ككل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء	3.42	1.23	7	متوسطة
2	تحرص إدارة الشركة على جمع المعلومات الكافية والشاملة قبل اتخاذ القرارات بحق الموظفين.	3.38	1.17	8	متوسطة
3	تسعى إدارة الشركة إلى استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.69	1.03	1	مرتفعة
4	تتسم القوانين والأنظمة بالشركة بوضوح السياسات واللوائح الإدارية	3.59	1.18	4	متوسطة
5	تسود روح الفريق والتعاون بين الموظفين في الشركة	3.61	1.16	3	متوسطة
6	يسود مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في حسم الخلافات بين الموظفين.	3.24	1.27	9	متوسطة
7	توزع الأعباء والمهام والواجبات الموكلة إلى الموظفين	3.45	1.10	6	متوسطة



				في ضوء مبدأ العدالة والشفافية.	
متوسطة	5	1.14	3.46	تتناسب متطلبات ومهام أداء الأعمال مع القدرات الذاتية للموظفين.	8
متوسطة	3	1.24	3.61	يتوافر مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين.	9
مرتفعة	2	1.31	3.67	تتناسب الرواتب الشهرية التي يتقاضاها الموظفون في الشركة مع الجهود التي يبذلونها في العمل.	10
متوسطة			3.51	العدالة التنظيمية ككل	

يبين الجدول (6) وجود مستوى متوسط من "العدالة التنظيمية" في شركات النفط الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.24-3.69) وبدرجات تقدير بين المرتفعة والمتوسطة، وكانت الفقرة (3) والتي تنص "تسعى إدارة الشركة إلى استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم تلاها الفقرة (10) والتي تنص "تتناسب الرواتب الشهرية التي يتقاضاها الموظفون في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) والتي تنص "يسود مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في حسم الخلافات بين الموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.24) بانحراف معياري (1.27) وبدرجة تقدير متوسطة.

اختبارات ملائمة البيانات

قبل إجراء التحليل الخاص بفرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية عليها.

- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح: تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة المستقلة ويعني أن العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة أنه يمكن لأحد المتغيرات أن يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس قيمة متغير آخر، ما يعني أنه يعمل كبديل للمتغير له. وأشار (Myers, 1990) إلى أن قيم اختبار VIF يجب ألا تزيد عن 5، وأظهرت نتائج الاختبار أن قيم (VIF) تراوحت بين (1.939-3.717)، ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار التباين المسموح به (Tolerance) وهو مقلوب معامل تضخم التباين ويجب أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) (Field, 2013) وتظهر نتائج الاختبار في الجدول (7) أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.269-0.516).

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: حيث تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness)، ويجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين $(1 \pm)$ ، وتشير النتائج في الجدول (7) أن جميع القيم تراوحت بين (0.248-0.900) وهذا يشير إلى أن بيانات هذه الدراسة تتصف بأنها موزعة طبيعياً وصالحة لإجراء جميع الاختبارات المعلمية الإحصائية التي تحتاجها الدراسة

الجدول (7): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF	Skewness
الصفات الشخصية للقائد	.516	1.939	0.483
العلاقات الإنسانية	.332	3.013	0.248
الصفات الإدارية	.269	3.717	0.826
فرق العمل	.303	3.301	0.518
المعرفة بمتطلبات العمل	----	----	0.375
دقة الأعمال المنجزة	----	----	0.900
حجم العمل	----	----	0.367
التنسيق مع الآخرين	----	----	0.522
العدالة التنظيمية	----	----	0.645



اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (7): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط	R	معامل التحديد	R ²	R ² المعدل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	دلالة F
.851	.724	.718	130.291	4	32.573	213	.234	139.441	.000
			49.756	217					
			180.047						

يظهر من الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.851) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0.724) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (72.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.718) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جداً (0.006) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (139.441) أعلى من قيمتها الجدولية (2.26) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.174	1.364		.144	.197	الثابت
.000	3.589	.180	.049	.175	الصفات الشخصية للقائد
.013	2.491	.156	.058	.144	العلاقات الإنسانية
.000	5.544	.385	.064	.355	الصفات الإدارية
.001	3.527	.231	.064	.227	فرق العمل

يظهر من الجدول (8) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع الأبعاد (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، فرق العمل) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مقدار الأثر لها (Beta) (0.175، 0.144، 0.355، 0.227)، وبلغت قيمة (t) لها (3.589، 2.491، 5.544، 3.527) على الترتيب وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.000، 0.013، 0.000، 0.001) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.197 + 0.175(X1) + 0.144(X2) + 0.355(X3) + 0.227(X4)$$



أي أن زيادة وحدة واحدة في (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) يؤدي إلى زيادة بمقدار (17.5%) و(14.4%) و(35.5%) و(22.7%) وحدة في الأداء الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، التنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية".

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على المعرفة بمتطلبات العمل في شركات النفط الكويتية.

ولاختبار الفرضية تم بإجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية والصفات الإدارية، وفرق العمل) على المعرفة بمتطلبات العمل في شركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1)

ANOVA					ملخص النموذج		
F	F	متوسط	درجات	مجموع	R ²	R ²	R
دلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	87.377	37.524	4	150.095	.614	.621	.788
		.429	213	91.472			
			217	241.567			

يظهر من الجدول (9) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.788) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.621) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (62.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المعرفة بمتطلبات العمل والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.614) وأن الفرق بينها وبين قيمة معامل التحديد R^2 بسيط جداً (0.007) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (87.377) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.26) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (10): نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients) للفرضية الفرعية الأولى (H01-1)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.828	-.217		.196	-.043	الثابت
.006	2.759	.162	.066	.182	الصفات الشخصية للقائد
.064	1.864	.136	.078	.146	العلاقات الإنسانية
.001	3.446	.280	.087	.299	الصفات الإدارية
.000	3.960	.303	.087	.346	فرق العمل

يظهر من الجدول (10) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية يتبين أن الأبعاد (الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية، فرق العمل) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على المعرفة بمتطلبات العمل، حيث بلغ مقدار الأثر لها (Beta) (0.182، 0.299، 0.346)، وبلغت قيمة (t) لها (2.759، 3.446، 3.960) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.006، 0.001، 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما لا يوجد أثر لُبعد (العلاقات الإنسانية) بشكل منفرد على المعرفة بمتطلبات العمل، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند



مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على المعرفة بمتطلبات العمل في شركات النفط الكويتية،
الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (11): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

ANOVA					ملخص النموذج		
دلالة F	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R ² المعدل	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000	96.871	33.755	4	135.021	.639	.645	.803
		.348	213	74.221			
			217	209.242			

يظهر من الجدول (11) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.803) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.645) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (64.5%) من التغيرات الحاصلة في دقة الأعمال المنجزة والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.639) وأن الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جداً (0.006) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيمة المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول وبالاغتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (96.871) أعلى من قيمتها الجدولية (2.26) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.087	1.717		.176	.303	الثابت
.022	2.299	.131	.059	.137	الصفات الشخصية للقائد
.016	2.436	.173	.071	.172	العلاقات الإنسانية
.000	5.455	.429	.078	.427	الصفات الإدارية
.035	2.120	.157	.079	.167	فرق العمل

يظهر من الجدول (12) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع الأبعاد (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، فرق العمل) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على دقة الأعمال المنجزة، حيث بلغ مقدار الأثر لها (Beta) (0.167، 0.427، 0.172، 0.137)، وبلغت قيمة (t) لها (2.299، 2.436، 5.455، 2.120) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.022، 0.016، 0.000، 0.035) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية



بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية".
الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في حجم العمل في شركات النفط الكويتية.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في حجم العمل في شركات النفط الكويتية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (13): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

ANOVA					ملخص النموذج		
F	F	متوسط	درجات	مجموع	R ²	R ²	R
دلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	88.309	31.694	4	126.775	.617	.624	.790
		.359	213	76.445			
			217	203.220			

يظهر من الجدول (13) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.790) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0.624) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (62.4%) من التغيرات الحاصلة في حجم العمل والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.617) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جداً (0.007) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (88.309) أعلى من قيمتها الجدولية (2.26) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.440	.774		.179	.139	الثابت
.001	3.229	.189	.060	.195	الصفات الشخصية للقائد
.159	1.412	.103	.072	.101	العلاقات الإنسانية
.000	4.931	.399	.079	.392	الصفات الإدارية
.013	2.499	.191	.080	.200	فرق العمل

يظهر من الجدول (14) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن الأبعاد (الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية، فرق العمل) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على حجم العمل، حيث بلغ مقدار الأثر لها (Beta) (0.195، 0.392، 0.200)، وبلغت قيمة (t) لها (3.229، 4.931، 2.499) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.001، 0.000، 0.013) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما لا يوجد أثر لـ (العلاقات الإنسانية) بشكل منفرد على حجم العمل، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"



للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في حجم العمل في شركات النفط الكويتية".
الفرضية الفرعية الرابعة:

H01-4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في التنسيق مع الآخرين في شركات النفط الكويتية.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في التنسيق مع الآخرين في شركات النفط الكويتية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (15): نتائج اختبار تباین الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الفرعية الرابع (H01-4)

ANOVA					ملخص النموذج		
F	F	متوسط	درجات	مجموع	R ²	R ²	R
دلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	66.008	28.076	4	112.306	.545	.553	.744
		.425	213	90.599			
			217	202.905			

يظهر من الجدول (15) صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.744) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ (0.553) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (55.3%) من التغيرات الحاصلة في التنسيق مع الآخرين والباقي يعزى لأسباب أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.545) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جداً (0.008) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع، كما ويظهر من الجدول وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (66.008) أعلى من قيمتها الجدولية (2.26) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		البعد
		Beta	Std. Error	B	
.047	1.998		.195	.389	الثابت
.005	2.821	.180	.066	.185	الصفات الشخصية للقائد
.046	2.010	.160	.078	.157	العلاقات الإنسانية
.001	3.503	.309	.086	.303	الصفات الإدارية
.025	2.261	.188	.087	.197	فرق العمل

يظهر من الجدول (16) وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع الأبعاد (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، فرق العمل) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على التنسيق مع الآخرين، حيث بلغ مقدار الأثر لها (Beta) (0.185، 0.197، 0.303، 0.157)، وبلغت قيمة (t) لها (2.821، 2.010، 3.503، 2.261) على الترتيب وجميعها أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة (0.005، 0.046، 0.001، 0.025) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في التنسيق مع الآخرين في شركات النفط الكويتية".



الموحدة بين العاملين. الأمر الذي ينعكس تلقائياً على أداء العاملين وعلى رغبتهم الذاتية في أداء عملهم بأفضل صورة. في حين احتل بعد " فرق العمل على المرتبة الثالثة، وهذا يدل على حرص القائد الإداري على العمل بروح الفريق الجماعية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل، وحرصه على حل الخلافات ضمن الفريق الواحد، وحرصه على تحفيزهم على العمل الالتزام الذاتي تجاه تأدية مهامهم وواجباتهم في العمل. في حين احتل بعد " العلاقات الإنسانية" المرتبة الرابعة والأخيرة، وهذا يدل على أن اهتمام القائد الإداري في الانخراط بمشاكل العاملين والعمل على حلها، ومشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية باستمرار جاء بمستوى منخفض بناءً على استجابات أفراد العينة لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد السابقة. قد يعود ذلك إلى عدم وجود رغبة واهتمام من قبل الإداري في تقوية العلاقات الإنسانية مع العاملين، وذلك خوفاً من ظهور مستوى من الانحياز لبعض العاملين فضلاً عن غيرهم.

وقد التقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة كلا من دراسة عطية (2018)، والتي بينت أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة متوسطة ودراسة تيموري وآخرون (Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, 2018)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركات، كما اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (الصويجي، 2019)، والتي أشارت إلى أن المستوى العام للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) مجتمعة جاء مرتفعاً.

2) أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من "الأداء الوظيفي" في شركات النفط الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.43)، وكان بُعد "وكان البعد "دقة الأعمال المنجزة" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.53)، وبدرجة تقدير متوسطة، ثم تلاه بُعد "المعرفة بمتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3.44)، وبدرجة تقدير متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الثالثة بُعد "التنسيق مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.40)، وبدرجة تقدير متوسطة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "حجم العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.33)، وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة السكر (2013)، والتي أشارت إلى أن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة، بالإضافة إلى دراسة السليحات (2018)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي.

ويفسر ذلك على أن العاملين في شركات النفط الكويتية لديهم اهتمام ملموس في تأدية واجباتهم ومهام الوظيفية، رغم أن هذا الاهتمام لم يرتقي إلى المستوى المطلوب وهو المرتفع إلا أن هذا الاهتمام بدا واضحاً خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي، فقد احتل بعد "دقة الأعمال المنجزة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على أن هناك اهتمام في مستوى التزام العاملين، بتنفيذ المهام والواجبات المطلوبة في الوقت المحدد، وإنجاز الأعمال والمهام وفق الخطط المعدة مسبقاً من قبل إدارة الشركة، بالإضافة إلى إنجازهم الأعمال والمهام وفق معايير ضابطة ودقيقة، في حين احتل بعد "المعرفة بمتطلبات العمل" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، ويتضح ذلك في أن الموظفين لديهم وعي جيد بمتطلبات مهامهم وواجباتهم، وأن إدارة الشركة توفر برامج التدريب المطلوبة لتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، وأن الموظفين يتمتعون بتوظيف ما لديه من خبرات لمصلحة تحسين العمل، وأنه يتوافر في بيئة العمل كافة الظروف التي تعزز المعرفة بالعمل والأنشطة الممارسة. فيما احتل بعد "التنسيق مع الآخرين" بالمرتبة الثالثة، من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على أن الموظف يعمل على تنسيق متطلبات عمله مع متطلبات عمل الآخرين وأنشطتهم، وأن هناك تعاون ملحوظ بين الموظفين مع زملائهم في العمل تحقيقاً لأدائه على أفضل صورة، ويقدم الموظف النصائح والمشورة والتوجيه المناسب لزملائه في العمل. في حين احتل بعد "حجم العمل" المرتبة الرابعة والأخيرة في استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الأهمية النسبية، وهذا يدل على هناك انخفاض في مستوى تأدية الموظفين أعمالهم، وانخفاض نسبة الأعمال المنجزة مقارنة بالعدد المتوقع والفعلي من الإنجاز، وقد يعود السبب في ذلك إلى إحساس العاملين بالجهد والتعب والضغط الواقع عليهم من قبل إدارة الشركة في زيادة مستوى إنتاجيتهم.

3) أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط العدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51).

ويدل وجود مستوى متوسط من تطبيق أو ممارسة العدالة التنظيمية في شركات النفط الكويتية إلى أن هناك اهتمام ملموس في العناية بشؤون الموظفين، من حيث تطبيق القرارات الإدارية على كافة الموظفين دون تحيز أو



استثناء، والحرص على جمع المعلومات الكاملة قبل اتخاذ القرارات بحق أي موظف من الموظفين في شركات النفط الكويتية، واستشارة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتوافر مرونة في القوانين والأنظمة، وسيادة روح فريق العمل الواحد بين الموظفين في الشركة، والعناية بتوزيع وتقسيم المهام والواجبات في ضوء مبدأ العدالة بين الموظفين، وكذلك بالنسبة لتوزيع الحوافز والمكافآت، والرواتب الشهرية التي يتقاضاها الموظفين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة أحمد (2018)، والتي أشارت إلى مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات، وعدالة المعلومات) كان متوسطاً، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة السكر (2013)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بأبعادها (التفاعلية والإجرائية والتوزيعية)، في الجامعات الخاصة الأردنية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة التنظيمية تعد إحدى المكونات الأساسية في بقاء واستمرار الشركات، حيث تسهم العدالة التنظيمية على زيادة دافعية العاملين إلى الإنجاز، وزيادة الإنتاجية والربحية لتلك الشركات، أن توافرت بالمستوى المطلوب، فهي تعتبر واحدة من أهم المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل إدارات الشركات كونها تهتم بشؤون العاملين. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Akram, Haider, & Hussain, 2020)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في قطاع الاتصالات الصيني. في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Ozel, & Bayraktar, 2018) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية في بيئة العمل داخل شركات القطاع الصناعي في تركيا.

4) أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات العمل، ودقة الأعمال المنجزة، وحجم العمل، والتنسيق مع الآخرين) في شركات النفط الكويتية". وفيما يلي تفصيل لتلك النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على المعرفة بمتطلبات العمل في شركات النفط الكويتية".

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية والتي تتمثل بالصفات الشخصية للقائد والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل تؤثر على مستوى معرفة العاملين في شركات النفط الكويتية بمتطلبات العمل، وذلك من خلال ما يقوم به القائد المدير من تقديم المساعدة للعاملين عند مواجهة صعوبات العمل، بتوضيح لهم الإرشادات المتعلقة بالعمل، وسعيه باستمرار لعقد اجتماعات دورية لتبادل المقترحات حول تحسين العمل، بالإضافة إلى حرصه على العمل ضمن الفريق الواحد، مما يتيح للعاملين تبادل الخبرات والمهارات من خلال الاندماج أثناء تنفيذ المهام، كما يراعي النواحي الإنسانية في العمل، وذلك من خلال مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية، وتقديم العون والمساعدة لهم في حل بعض المشكلات الشخصية إن وجدت، والاستمرار في عملية التواصل والاتصال معهم، وتقديم الدعم الإنساني اللازم لهم في كل ما يحتاجون إليه في بيئة العمل، وهذا قد تسهم في تكوين الرغبة والدافعية لدى العاملين بتقديم الأداء الأفضل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) على دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية".

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية والتي تتمثل بالصفات الشخصية للقائد والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل تؤثر على مستوى دقة الأعمال المنجزة في شركات النفط الكويتية، حيث أن درجة شعور العاملين في الشركة بتعامل القائد المدير معهم بطريقة وأسلوب أخلاقي وإنساني الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ يسوده الاحترام والتقدير المتبادل مع العاملين في بيئة العمل، والذي بدوره ينعكس على أدائهم، فوجود التعاون والاحترام بين القائد المدير والعاملين، وتوافر الثقة فيما بينهم، وبوجود عنصر التقدير بينهم، يؤثر بشكل مباشر على الرغبة والجدية والانضباط والالتزام في أداء مهام وواجبات العمل وإنجازها بشكل دقيق وسليم.



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في حجم العمل في شركات النفط الكويتية. حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها وهي: الصفات الشخصية للقائد والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل تؤثر على مستوى حجم العمل في شركات النفط الكويتية، حيث أن بايحاد القائد المدير القدرة على استخدام أسلوب المنافسة الأخلاقية الشريفة والنزاهة بين العاملين لأداء المهام والوظائف الموكلة إليهم، وتوفير التحفيز والدعم المعنوي للعاملين لزيادة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على شعورهم بالارتياح الاستمرار في أداء أعمالهم بطريقة سليمة وواضحة وفق ساعات العمل الرسمي، و الرغبة في بذل كافة الجهود في سبيل تأدية المهام والوظائف الواقعة على عاتقهم، والرغبة في إنجاز المهام الكبيرة مهما كان حجمها ووقتها دون الشعور بالملل أو الكلل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للقائد، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل) في التنسيق مع الآخرين في شركات النفط الكويتية. حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القائد المدير في شركات النفط الكويتية والمتمثلة في إظهار جانب من الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، وفرق العمل تؤثر على مستوى التنسيق مع الآخرين داخل بيئة العمل، حيث أن امتلاك القائد الإداري للصفات الإدارية التي تنسم بطابع النزاهة والشفافية في توزيع وتقسيم المهام والوظائف بين العاملين يسهل عملية تنفيذ المهام، والاتصال والتناسق بين العاملين، بالإضافة إلى أن توزيع العاملين إلى فرق عمل يؤدي إلى تواجد النظام بين العاملين وسهولة تنسيق الأعمال وتقسيمهم فيما بينهم مما يسهم في تبسيط أداء المهام وإنجازها بالسرعة والوقت المناسب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة بلال وكشوب (2020)، والتي أشارت إلى وجود أثر للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة عطية (2018) أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام العاطفي بشكل مباشر من خلال ارتباط التابعين في العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة والمتمثلة بوجود أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات النفط الكويتية إلى أن اتباع القيادة الأخلاقية يسهم في خلق مناخ يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الإداري والعاملين، الأمر الذي قد يسهم في زيادة الدافعية للإنجاز وتأدية المهام والواجبات على أفضل صورة وذلك لتحقيق الأهداف التي تصبو هذه الشركات إليها. أشارت النتائج إلى وجود دور معدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات النفط الكويتية.

حيث أشارت هذه النتيجة إلى أن توافر العدالة التنظيمية كمعيار معدل في الدراسة الحالية له دور في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية الوظيفي، حيث أن المتغير المعدل قد زاد من تفسير العلاقة بين العلاقة بين المتغير المستقل وهو (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي)، حيث أن توفير القائد المدير مستوى من العدالة التنظيمية بين العاملين في الشركة وتوظيفها في إنجاز وتأدية العاملين يوفر عنصر الوقت والسرعة، فيشعر العاملون بالسعادة عن إنجاز العمل بأقل جهد ممكن وبدقة، كما أن امتلاك القائد المدير للعديد من الصفات الإنسانية والشخصية تولد لدى العاملين الشعور بالراحة والطمأنينة أيضاً والرغبة في الاستمرار بالعبء. كما إن متابعة القائد المدير وتخصيص جزء من وقته للتواصل مع العاملين ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل يولد لديهم الشعور بالثقة عن اهتمامهم بهم، ووجود قيمة لهم لدى الشركة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي في العمل، وتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات تخدم تنفيذ الأعمال بجودة وكفاءة عالية. وهذا ما يفسر الدور الذي قامت به العدالة التنظيمية كمعيار معدل في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في شركات النفط الكويتية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات ومن أبرزها:

- (1) ضرورة العمل على زيادة دافعية العاملين نحو زيادة حجم الأعمال المنجزة، وذلك من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة لذلك.
- (2) ضرورة تركيز شركات النفط الكويتية على عقد الدورات التدريبية الخاصة بالقيادة الإداريين لبيان أهمية تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يسهم في رفع وتحسين أدائهم الوظيفي.



- 3) ضرورة الاهتمام بعقد الجلسات الحوارية بين القياديين والعاملين لمناقشة الأمور التي تتعلق بظروفهم ومتطلباتهم الشخصية والاجتماعية.
- 4) العمل على استقطاب القياديين الذين يمتلكون مهارات القائد الأخلاقي ليكونوا أكثر حرصاً على تطبيق مبدأ العدالة والنزاهة والشفافية بين العاملين.
- 5) ضرورة زيادة اهتمام إدارة شركات النفط الكويتية بمتابعة القوانين التي تحدم توفير كافة الظروف والمتطلبات البيئة التي تخدم العاملين للقيام بأداء مهامهم ووظائفهم على أكمل صورة.
- 6) مراعاة القادة الإداريين في شركات النفط الكويتية في تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين لما لها من أثر إيجابي على زيادة مستوى أدائهم لمهامهم ووظائفهم.
- 7) العمل على إنشاء صندوق أو قسم خاص لاستقبال الشكاوى من العاملين مع مراعاة عدم الإعلان عن بياناتهم الشخصية لتحقيق مبدأ العدالة في التعامل بينهم وبين إدارة الشركة.
- 8) توصي الدراسة الباحثين على عمل دراسات مستقبلية وربط متغيرات أخرى في سبيل معرفة أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، ياسين (2018). أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2 (22)، 351-371.
2. بلال، زورق وكشوب أحمد (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (4)، 51-68.
3. الخضيري، خضير والعريقي، بسيم (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 13 (4)، 16-43.
4. السرحان، فايز (2017). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
5. السكر، عبد الكريم (2013). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2 (40)، 409-412.
6. السليحات، سليم (2018). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
7. الصويغي، هند (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول، المنعقد في مدينة درنة في الفترة من 10 أغسطس 2019، ليبيا.
8. عطية، غادة (2018). القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، 4 (38)، 21-34.
9. فاضل، فائزة وبوفلجة، غياث وبزايد، نجا (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة صناعة الإسمنت -زهانة -معسكر الجزائر، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 3 (12)، 292-308.
10. الوهبي، عبد الله (2014). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة القصيم، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3 (11)، 414-443.



ثانياً: المراجع الأجنبية

12. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
13. Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical Leadership and Job Performance in C Hina: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 564-584.
14. Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96-112.
15. Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). Effect of Organizational Justice on Job Performance. In *Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era* (Pp. 205-218). Springer, Cham.
16. Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The Role of Ethical Leadership in Employee Psychological Well-Being (Case Study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355-369.