



تأثير القيادة الأخلاقية على الاستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية في قطاع المطارات الدولية

بالمملكة العربية السعودية 2023-2024



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

محمد بن فهد بن خالد القحطاني

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١٠ سبتمبر ٢٠٢٤ م

تنظيمية تشجع على تحقيق اهداف المنظمة دليلاً على وجود

قيادة أخلاقية نزيهة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية،

الاستراتيجية التنظيمية.

Abstract

This study aimed to identify the relationship between ethical leadership, organizational culture, and organizational strategy in the international airport sector in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used as a tool to obtain data. The study sample

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (153) مفردة من العاملين في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المطارات أو خاصة الدولية منها أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية في قطاع المطارات الدولية، أن وجود استراتيجية

المؤوسين والعاملين، كما تتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي بجانب الأبعاد الإدارية والفنية، ونحن في عصرنا الحالي بحاجة إلى قادة أخلاقيين حيث يركز ويتوقف مستقبل المجتمع على أمثال هؤلاء القادة الذين يمكنهم ممارسة وتطبيق قيادة قوية تتضمن بدورها خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم (غنيم، 2020).

ومع التحولات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري على المؤسسات التركيز على القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في جميع مستويات الإدارة.

ويأتي هذا البحث لملء الفجوة في الأبحاث المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية. تشير دراسة حديثة من قبل Maheshwari [عام 2022] إلى أن القيادة الأخلاقية لها دور محوري في تشكيل السمات الثقافية والاستراتيجية للمنظمة. بالرغم من أن هذه الدراسة قد أسهمت بشكل كبير في فهم دور الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك حاجة إلى بحوث إضافية لفهم تأثير القيادة الأخلاقية في الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية وتحديد التأثيرات الدقيقة والميزات المختلفة لهذه العلاقة.

وصل الباحث إلى استنتاج أن هناك حاجة ملحة أيضاً إلى إجراء تحليل كمي، لضمان دقة أفضل في نتائج الدراسة الحالية، مقارنة بالأبحاث السابقة التي اقتصر على التحليل الوصفي والاستكشافي.

* أهمية الدراسة

١- تعزيز الأداء التنظيمي: فهم علاقة القيادة الأخلاقية بالثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء والفعالية التنظيمية.

consisted of (153) individual employees. In the international airports sector in the Kingdom of Saudi Arabia, the study reached a set of results, the most important of which are: that ethical leadership contributes to enhancing commitment to achieving strategic goals in airports, especially international ones, including that ethical leadership directly affects the organizational culture in the international airports sector, that the presence of a strategic An organizational framework that encourages the achievement of the organization's goals as evidence of honest, ethical leadership.

Keywords: ethical leadership, organizational culture, organizational strategy.

* المقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية واحدة من الجوانب الأساسية في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة داخل المؤسسات. إن تبني الممارسات الأخلاقية والقيم الأخلاقية من قبل القادة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري بشكل عام. يأتي هذا البحث لاستكشاف دور القيادة الأخلاقية في تشكيل الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية داخل المؤسسات.

كما أن نجاح أي مؤسسة ومنظمة يتوقف بشكل كبير على قيادتها، والتي تمثل الموجه لسلوك وتصرف

٢- تعزيز الأخلاقيات المهنية: يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز الأخلاقيات المهنية والتزام القيادة بالقيم الأخلاقية داخل المؤسسات.

٣- بناء ثقافة تنظيمية صحية: من خلال فهم كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الثقافة التنظيمية، يمكن للدراسة أن تساهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية ومستدامة.

* أهداف الدراسة

* التطبيق العملي

١- تحسين القرارات الإدارية: فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية يمكن أن يساعد المديرين وصناع القرار في اتخاذ قرارات أكثر دقة وتأثيراً.

٢- بناء بيئة عمل أكثر إيجابية: عن طريق تعزيز القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، يمكن تعزيز بيئة العمل بمزيد من الشفافية والنزاهة والمسؤولية.

٣- تعزيز الاستدامة التنظيمية: فهم كيفية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية يمكن أن يساهم في بناء مؤسسات مستدامة على المدى الطويل.

* الجانب العلمي

١- المساهمة في الأبحاث الأكاديمية: تقديم فهم جديد لعلاقة القيادة الأخلاقية بالثقافة والاستراتيجية التنظيمية يمكن أن يساهم في تطوير النظريات الإدارية والأبحاث الأكاديمية في هذا المجال.

٢- توجيه البحوث المستقبلية: الدراسة قد توجه البحوث المستقبلية لاستكشاف جوانب أخرى من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة والاستراتيجية التنظيمية.

٣- تقديم أدلة عملية: يمكن للدراسة تقديم أدلة تطبيقية وعلمية تدعم العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية بناءً على أسس متينة.

* دوافع اختيار الموضوع

بالتأكيد! دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الاستراتيجية التنظيمية تعتبر مثيرة للاهتمام لعدة أسباب. أولاً، تسلط الضوء على كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على القرارات والسلوكيات داخل المؤسسات. ثانياً، تساهم في فهم كيفية تشكيل القيم والثقافة التنظيمية. وأخيراً، تساهم في إظهار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي والاستراتيجي. كما من المهم أيضاً فهم كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تعمل كوسيط بين القيادة الأخلاقية والاستراتيجية التنظيمية. فهي تظهر كيف يتم تفسير وتنفيذ القيم والمبادئ الأخلاقية داخل الهياكل التنظيمية، وكيف يمكن لهذه القيم أن تتأثر بالأسلوب القيادي والقيم الأخلاقية للقادة. هذا يساعد في إبراز أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم القيادة الأخلاقية وتعزز الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

* مشكلة البحث (مسألة البحث)

١- كيف يؤثر التزام القيادة بالأخلاق في الثقافة التنظيمية وكيف ينعكس هذا التأثير على الاستراتيجية التنظيمية؟
٢- ما مستوى الالتزام بالقيادة الأخلاقية في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟
٣- ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟
٤- ما مستوى الاستراتيجية التنظيمية في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟

* فرضيات البحث

* القيادة الأخلاقية

١- متغير مستقل: مدى التزام القيادة بالأخلاق والقيم الأخلاقية.

٢- فرضية: كلما زاد التزام القيادة بالأخلاق، زاد تأثيرها على الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية.

* الثقافة التنظيمية

١- متغير وسيط: مدى اعتماد الثقافة التنظيمية على القيم الأخلاقية.

٢- فرضية: تكون الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية وتأثيرها أكبر على الاستراتيجية التنظيمية عندما تكون مبنية على القيم الأخلاقية.

* الاستراتيجية التنظيمية

١- متغير تابع: كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.

٢- فرضية: تزداد كفاءة التخطيط والتنفيذ عندما تتسم الثقافة التنظيمية بالتزام أكبر بالقيم الأخلاقية والقيادة الأخلاقية.

أولاً: الإطار النظري

* القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية تركز على استخدام القيم والمبادئ الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات والتوجيه. هذا يعني أن القادة يسعون لاتخاذ القرارات الصحيحة والتهيئة، والتي تؤدي إلى النتائج الإيجابية للفريق والمجتمع بشكل عام.

نظرية القيادة الأخلاقية لإريك هوفر تركز على استخدام القيم والمبادئ الأخلاقية في عملية القيادة. يؤمن

هوفر بأن القيادة الفعالة تتطلب النزاهة والشفافية والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة بناءً على المعايير الأخلاقية. كما يشجع على تطوير علاقات مبنية على الاحترام والثقة بين القادة وأفراد الفريق، ويعتقد بأن القادة يجب أن يكونوا نموذجاً للسلوك الأخلاقي الذي يرغبون في رؤيته في غيرهم (آل قماش، 2020).

نظرية القيادة الأخلاقية تعتمد على عدة مبادئ أساسية، منها:-

- ١- النزاهة والشفافية في العمليات واتخاذ القرارات.
- ٢- الاحترام والاهتمام بالأخلاقيات الفردية لكل فرد في المنظمة.
- ٣- تشجيع السلوك الأخلاقي من خلال المثال القيادي.
- ٤- تعزيز العدالة والمساواة في المعاملة داخل المنظمة.

٥- توفير بيئة عمل تشجع على المسؤولية والتفاني في خدمة الآخرين (Kalshoven et al., 2011).

هذه المبادئ تساعد على بناء ثقة وتعاون دائم بين القادة وأعضاء الفريق، وتعزز الأداء المستدام والنجاح المشترك.

لا يزال مفهوم القيادة الأخلاقية معقداً وغير محدد، بل اختلف العديد من الباحثين في تعريف القيادة الأخلاقية حيث عرفها غنيم (2020: 2203) على أنها: "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز هذا السلوك لدى مرؤوسيه من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار".

في حين يعرفها درادكة والمطيري (2015):
228) على أنها: "مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات التي يمارسها مدير المؤسسة عند تعامله مع الموظفين العاملين بها".

وبدأ الاهتمام بصورة كبيرة منذ القدم بدراسة وتحليل القيادة والاهتمام بها على مر العصور حتى وصلنا إلى عصرنا الحالي، ولكن من الطبيعي أن تختلف النظرة التي يتم توجيهها نحو القيادة الأخلاقية، فكان القائد في السابق عبارة عن فرد يقوم بقيادة الجماعة وسيطر على تصرفاتهم وسلوكياتهم ويجبرهم على القيام بإنجاز مهمة معينة، في حين أنه في العصر الراهن ظهرت العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية والعالمية التي رفعت شعار التحلي عن المفهوم التقليدي والمتعارف عليه للقادة وبالتالي تبني أنماط وصور وأشكال جديدة للقيادة تشجع على التعاون والمشاركة في صنع القرار وتعزيز نمو الأفراد (الشيبه، 2022).

وحيث كانت القيادة هي العنصر الموجه لتصرف المرؤوسين والعاملين، فحينئذ إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قيادتها، لذا يتوجب على القيادة الناجحة أن تقوم بمراجعة وتطبيق الجوانب والبعد الأخلاقي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى والأبعاد المختلفة من فنية وإدارية، وهذا ما يدعى بمصطلح القيادة الأخلاقية (علي، 2021)، ويشكل الولاء أحد المقاييس المهمة التي تدل على مدى تكيف الأفراد مع المؤسسات التي يعمل بها وينتمي لها (العودة، 2018).

وأكد Kar (2014) على أن أبرز الممارسات الواقعية للقيادة الأخلاقية الجيدة والناجحة هي النموذج

المسمى بـ (4V) والذي تم وضعه من قبل الدكتور بيل غريس، وذلك بناءً على البحث الذي قام فيه للبحث عن القيادة والشغف الشخصي حول الأخلاق والإيمان، ويعتبر إطار جيد يوائم كل من القيم الداخلية والسلوكيات والتصرفات الظاهرة، لتحسين المستوى العام، ويتم اتباع هذا النموذج من خلال تبني الاتجاه والجانب الداخلي للأفراد حيث يساعدهم الأمر على اكتشاف قيمهم الأساسية ومن ثم المطالبة بها، ومن ثم تطوير رؤيتهم لتحسين مستوى التغيير وتحفيز قدرتهم الشخصية للتعبير عن وجهة نظرهم وعن رؤيتهم، ويتمتع هذا النموذج بالأركان الأربعة من القيادة والتي تتمثل بـ:-

- ١- القيم.
- ٢- الرؤية.
- ٣- الصوت.
- ٤- الفضيلة.

يعد موضوع القيادة الأخلاقية من الموضوعات المهمة في قطاع الطيران، كما تعزز القيادة الأخلاقية الوعي بأهمية السلوك الأخلاقي في مكان العمل.

ولهذا تأتي الفرضية الأولى لهذا البحث كالتالي:-

الفرضية الأولى: كلما زاد التزام القيادة بالأخلاق، زاد تأثيرها على الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية.

* الثقافة التنظيمية

دور الثقافة التنظيمية في التوسط بين القيادة الأخلاقية والإستراتيجية التنظيمية بالمطارات الدولية في قطاع الطيران بالمملكة العربية السعودية يتمثل في تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإستراتيجية التنظيمية. فالثقافة التنظيمية

تسعى بصورة جيدة لإرضاء كافة الأطراف حتى وإن كانت رغبتهم مختلفة ومتعارضة (العوامي، 2015).

وتمثل الاستراتيجية إحدى أهم وأبرز السمات التي تميز المنظمات والمؤسسات المعاصرة، حيث يركز ويستند مفهوم الاستراتيجية التنظيمية على كيفية وآلية تحقيق غايات وأهداف المؤسسة أو المنظمة وذلك عن طريق تنظيم الإمكانيات والقدرات والموارد وبالتالي اتخاذ القرارات الأكثر مناسبة وملاءمة، فيجب أن تكون الاستراتيجية متوافقة وملائمة للهيكल التنظيمي للمؤسسة وذلك لتمكين من تحقيق غاياتها وأهدافها فنجاح المؤسسة يعتمد بصورة كبيرة على إمكانية تطبيق الاستراتيجية التنظيمية بشكل فعال داخل المنظمة (أحمد وأبو العينين، 2020).

وبالتالي، أكد الكثير من الباحثين في إدارة الأعمال بأن الإستراتيجية أصبحت مؤسسة بشكل قوي جداً كإحدى التخصصات الرئيسية في كليات الأعمال (Cummings & Wilson, 2003).

كما العلاقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها تعتمد على كيفية استخدام الثقافة التنظيمية كتكتيك خاص للحصول على ميزة تنافسية على المنافسين. وتشير الدراسة (دور الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية)، إلى أن الثقافة التنظيمية والاستراتيجية مترابطة وأن الاستراتيجية التنظيمية تبدأ بملخص للمعتقدات والقيم والقواعد في المؤسسة. وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية هي نهج نمو تنظيمي متميز بذاته. وتوضح الدراسة أيضاً كيف يؤثر التغيير في الثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية وكيف يمكن للقادة الأخلاقيين

تسهم في تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات تتجه نحو التغيير وتعزز الثقة والالتزام بالاستراتيجيات داخل المطارات. وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لتعزيز التواصل والمشاركة والثقة بين القادة والمرؤوسين، مما يسهم في تحقيق أهداف الإستراتيجية بنجاح. وبالتالي، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً كوسيط في تعزيز الاستراتيجية التنظيمية وتعزيز تأثير القيادة الأخلاقية على هذه العملية في المطارات الدولية.

ومن وجهة نظر الباحثين في الدراسة: (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، 2019)، تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة وكتلة من المتغيرات التي تتشكل معاً لتقوم بصورة وهيئة واحدة ومتكاملة حيث تتمثل في كل من المعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية وكذلك التوقعات التنظيمية، فهي تجتمع بدورها لتقوم بتحديد التوجه الاستراتيجي بمختلف عناصره التي تتمثل في الاستراتيجية الاستباقية والتحليلية والدفاعية.

الفرضية الثانية: تكون الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية وتأثيرها أكبر على الاستراتيجية التنظيمية عندما تكون مبنية على القيم الأخلاقية.

* الاستراتيجية التنظيمية

تمثل القيادة الاستراتيجية أهمية ضرورية وكبيرة بالنسبة للمنظمات والتي بدورها تساهم في التشجيع على الإبداعات والابتكارات، ففي حال زادت القدرة حينها يرتفع مستوى احتواء المؤسسة على جوانب ومجالات التغيير التنظيمي، وبالتالي يعزز من التوازن بين حاجات ومتطلبات الأطراف المختلفة سواء خارج أو داخل المنظمة، فهي بدورها

to Strategy to Achieve Competitive Advantage in International Business

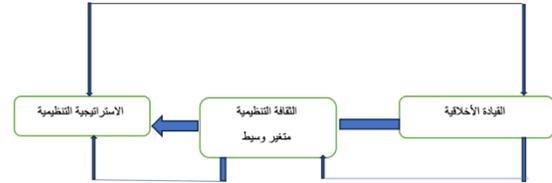
وهي دراسة كمية نوعية، توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها: أن الثقافة المؤسسية تؤثر بشكل مباشر على نتائج الأداء في المؤسسة، وتؤثر على جذب واحتفاظ الموظفين، وسمعة المؤسسة، ورضا العملاء، وهي جميعها تحدد الأداء النهائي لأي شركة. أن الثقافة المؤسسية القوية تدفع النتائج التنظيمية الإيجابية عندما تتماشى مع الاستراتيجية والقيادة. أيضاً، أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، وأن توافق الثقافة مع الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحفيز أداء أعلى.

دراسة (Simran Jeet Kaur Bagga, Shikha Gera, Syed Nadimul Haque, 2023) بعنوان: The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams وهي دراسة وصفية استكشافية، توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وكذلك بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير.

دراسة (Fengrui Guo, Zhongyi Xue, Jiaxu He and Fakhra Yasmin, 2022) بعنوان: Ethical leadership and workplace behavior in the education

تشكيل سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية (Maheshwari, 2022).

الفرضية الثالثة: تزداد كفاءة التخطيط والتنفيذ عندما تتسم الثقافة التنظيمية بالتزام أكبر بالقيم الأخلاقية والقيادة الأخلاقية.



نموذج فرضيات البحث

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (Maheshwari, 2022) بعنوان:

A study on the strategic role of the Organizational Culture. وهي دراسة استكشافية تحليلية، توصلت إلى مجموعة نتائج أهمها: أن هناك علاقة وثيقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها. أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يمكن للقيادة الأخلاقية أن يساهموا في تعزيز الثقافة المؤسسية وتوجيه الاستراتيجية بشكل يعزز الأداء والنجاح المؤسسي. أن الثقافة المؤسسية والاستراتيجية المؤسسية يجب أن تتناغم مع بعضهما البعض لضمان استمرارية النجاح والتطور في بيئة الأعمال الحديثة. وهذه النتائج تؤكد أهمية فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، وكذلك دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة (Olusegun Obasun, 2023)

Aligning Organizational Culture بعنوان:

من النتائج أهمها: أهمية القيادة الأخلاقية للشركات الغير مالية في الحفاظ على المعايير الأخلاقية مع مواجهة التحديات.

* منهجية الدراسة وإجراءاتها

* منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها استخداما في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه، أو هو كل منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها بعد منهجاً وصفيًا.

* مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، واقتصرت عينة الدراسة على (153) مفردة.

* أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي:-

المحور الأول القيادة الأخلاقية مكون من 10 عبارات.

المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط مكون من 10 عبارات.

المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية مكون من 10 عبارات.

المحور الرابع الأسئلة المغلقة مكون من 10 عبارات.

sector: The implications of employees'

ethical work behavior. وهي دراسة كمية

استخدمت النهج الاجتماعي والعرض الزمني، وتوصلت إلى

مجموعة من النتائج أهمها: أن القادة الأخلاقيين يؤثرون بشكل

إيجابي على سلوك الموظفين من خلال تعزيز النزاهة والثقة

داخل المؤسسة.

دراسة (Fatma Ince, 2023) بعنوان:

Transformational Leadership in a

Diverse and Inclusive Organizational

Culture. وهي دراسة نوعية، وتوصلت إلى مجموعة من

النتائج أهمها: أن الضغط للتغيير أو التكيف يتطلب من

المؤسسات تقدير التنوع من أجل زيادة كفاءة المؤسسة

والتأزر. وتقدم الدراسة استعراضاً واقتراحات حول كيف

يمكن للقيادة التحولية في ثقافة شاملة إنشاء التزام وأداء أعلى

واستدامة مع إدارة التنوع في مؤسسة عامة. وتشير الدراسة

إلى أن فهم التوقعات في ظروف مختلفة يعد أمراً حاسماً لإنشاء

موظفين متحمسين بمواقف إيجابية تجاه المنظمة.

دراسة (Tariq Tawfeeq Yousif)

Abdullah, Amal Jasim Mohamed AL-

THE IMPACT OF (Qallaf, 2023) بعنوان:

ETHICAL LEADERSHIP ON FIRM

PERFORMANCE IN BAHRAIN:

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A

MEDIATOR. وهي دراسة كمية، وتوصلت إلى مجموعة

* صدق أداة الدراسة وثباتها

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة

0.05

* صدق أداة الدراسة

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة

0.05

* قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات المجال (المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية)، بالدرجة العامة للمحور المنتمية إليه

جدول رقم (1) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات المجال (المحور الأول القيادة الأخلاقية)، بالدرجة

العامة للمحور المنتمية إليه

المحور	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	1	**0.479	0.000
	2	**0.522	0.000
	3	**0.587	0.000
	4	**0.565	0.000
	5	**0.571	0.000
	6	**0.588	0.000
	7	**0.618	0.000
	8	**0.490	0.000
	9	**0.477	0.000
	10	**0.455	0.000
الدرجة الكلية		0.688	

المحور	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول القيادة الأخلاقية	1	*0.167	0.039
	2	**0.544	0.000
	3	**0.593	0.000
	4	**0.595	0.000
	5	**0.763	0.000
	6	**0.656	0.000
	7	**0.629	0.000
	8	**0.586	0.000
	9	**0.677	0.000
	10	**0.620	0.000
الدرجة الكلية		0.741	

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة

0.05

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة

0.05

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة الثلاث دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى تحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات المجال (المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط)، بالدرجة العامة للمحور المنتمية إليه

* ثبات أداة الدراسة

المحور	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط	1	**0.539	0.000
	2	**0.549	0.000
	3	**0.695	0.000
	4	**0.660	0.000
	5	**0.578	0.000
	6	**0.570	0.000
	7	**0.646	0.000
	8	**0.751	0.000
	9	**0.738	0.000
	10	**0.670	0.000
الدرجة الكلية		0.842	

تم استخدام معاملي "كرونباخ ألفا" وطريقة التجزئة النصفية Split-half (اسبيرمان براون Spearman-Brown) والتي بلغت (0.812) وكذلك جتمان Guttman Split-Half بلغت

(0.796) في حساب معامل الثبات وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها (153) لأداء الدراسة، فحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (4) معاملات كرونباخ ألفا للمحاور الدراسية

الرقم	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
1	المحور الأول القيادة الأخلاقية	0.793	0.741	10
2	المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط	0.840	0.842	10
3	المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	0.739	0.688	10
	معامل كرونباخ ألفا الكلي	0.875	0.867	30

جدول رقم (5) معاملات " تأثير القيادة الأخلاقية على

الإستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية

المحور	ثبات التجزئة النصفية	ثبات كرونباخ ألفا
المحور الأول القيادة الأخلاقية	0.747	0.741
المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط	0.790	0.842
المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	0.458	0.688
معامل ثبات كرونباخ ألفا وثبات التجزئة النصفية الكلي	0.812	0.867

وتشير النتائج التي تضمنتها الجداول السابقة إلى أن معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وبطريقة التجزئة النصفية تدل على ثبات أداة الدراسة.

* الأساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:-

١- تم حساب معامل ارتباط بيرسون "ر" (person) correlation coefficient بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

٢- معامل كرونباخ ألفا "alpha cronbach" لقياس معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- المتوسط الحسابي "mean"، وذلك لمعرفة مدى ارتباط أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة التعرف على " تأثير القيادة الأخلاقية على الإستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية.

٥- معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين التعرف على " تأثير القيادة الأخلاقية على الإستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية.

* نتائج الدراسة ومناقشتها

* النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على هذا السؤال (المحور الأول القيادة الأخلاقية) نتبع إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كالآتي:-

جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأولى (تعتقد أن الثقافة التنظيمية يجب ان تتماشى مع قيم ومبادئ القيادة الأخلاقية) الأهمية النسبية بلغت (0.86)، وبتوسط حسابي بلغ (4.29)، وبانحراف معياري قدره (0.63) درجة، عليه نستنتج أن الأهمية النسبية بلغت (0.85) عليه يوضح لنا تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تشكيل القيم والسلوكيات داخل المطارات. وهو يشمل المعتقدات والقيم والأعراف والممارسات المشتركة التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المطارات مع بعضهم البعض وإجراء عملهم. يعد إدراك أهمية الثقافة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية للمديرين والقادة لأنه يؤثر بشكل مباشر على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ونجاح المطارات بشكل عام.

جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة العاشرة (تشعر بأنك تعمل في بيئة عمل تتبع سياسات وإجراءات تعكس الثقافة التنظيمية في التعامل المميز مع العاملين والعملاء) الأهمية النسبية بلغت (0.53)، وبتوسط حسابي بلغ (2.66)، وبانحراف معياري قدره (1.43) درجه، عليه نستنتج يجب أن تعد بيئة العمل الإيجابية ضرورية لرضا الموظفين ورفاههم بشكل عام. تحدد الثقافة التنظيمية نغمة بيئة العمل، وتؤثر على عوامل مثل التوازن بين العمل والحياة، والمرونة، وأنظمة الدعم. على سبيل المثال، يمكن للثقافة التي تعزز التوازن بين العمل والحياة من خلال جداول زمنية مرنة أو خيارات العمل عن بعد أن تساهم في سعادة الموظف وتقليل الإرهاق. إن خلق بيئة عمل إيجابية لا يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين فحسب، بل يعزز أيضاً الإنتاجية الشاملة والنجاح التنظيمي.

* النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على هذا التساؤل (المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية) تتبع إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كالآتي:-

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة (تأثير القيادة الأخلاقية على الاستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية) يتفرع منه المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية مرتبة تنازلياً وفق

المتوسط الحسابي

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تعتقد ان تتماشى مع قيم ومبادئ القيادة الأخلاقية	4.29	0.63	0.86	4.29	0.63	0.86	4.29	0.63	0.86
2	تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تشكيل القيم والسلوكيات داخل المطارات	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
3	يعد إدراك أهمية الثقافة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية للمديرين والقادة	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
4	لأنه يؤثر بشكل مباشر على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم ونجاح المطارات بشكل عام	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
5	تعتبر الثقافة التنظيمية الوسيط بين القيادة الأخلاقية والنتائج التنظيمية	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
6	تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
7	تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
8	تؤثر الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
9	تؤثر الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85
10	تؤثر الثقافة التنظيمية على إنتاجية الموظفين	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85	4.29	0.63	0.85

تشير النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال (المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية) الأهمية النسبية بلغت (0.85)، وبتوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبدرجة موافقه وافق على حسب معيار ليكرت الخماسي، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.4-4.2)، من أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (10) بالمرتبة الأولى (يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتعزيز العمليات في المطار) الأهمية النسبية بلغت (0.88)، وبتوسط حسابي بلغ (4.42)، وبانحراف معياري قدره (0.78)، عليه نستنتج

أن الأهمية النسبية بلغت (0.88)، عليه يوضح لنا أن استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يعزز من العمليات في المطار.

وجاءت العبارة رقم (9) بالمرتبة العاشرة (هل توافق على الاستراتيجية التنظيمية المعمول بها في المطار) الأهمية النسبية بلغت (0.77)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري قدره (1.13)، عليه نستنتج بما أن الأهمية النسبية بلغت (0.77) عليه يجب التوافق على الاستراتيجية التنظيمية المعمول بها في المطار.

* النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيسي ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة نتبع إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية كالآتي:-
جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عنوان الدراسة (تأثير القيادة الأخلاقية على الإستراتيجية التنظيمية: الوسيط الثقافة التنظيمية) يتفرع منه المحور الرابع الأسئلة المغلقة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط

الحسابي

الرد	الفرق المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	لا	ت	نعم	ت	الرد
0.000	1	0.5	1.48	0.15	47.7	73	52.3	80
0.000	2	0.5	1.46	0.15	45.8	70	54.2	85
0.000	3	0.48	1.35	0.14	35.3	54	64.7	99
0.000	4	0.47	1.33	0.13	32.7	56	67.3	103
0.000	5	0.42	1.23	0.12	22.9	35	77.1	118
0.000	6	0.41	1.22	0.12	21.6	33	78.4	120
0.000	7	0.33	1.12	0.11	12.4	19	87.6	134
0.000	8	0.32	1.11	0.11	11.1	17	88.9	136
0.000	9	0.36	1.07	0.11	7.2	11	92.8	142
0.000	10	0.21	1.05	0.11	4.6	7	95.4	146
		0.39	1.24	0.13	24.13	369	75.87	1161

تشير النتائج في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال (المحور الرابع الأسئلة المغلقة) الأهمية النسبية

بلغت (0.13) ، وبمتوسط حسابي بلغ (1.24) وبانحراف معياري قدره (0.39)، وبدرجة من أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (10) بالمرتبة الأولى (هل تعتقد أن أهداف المطار الاستراتيجية محددة بوضوح ومعروفة لجميع الموظفين) الأهمية النسبية بلغت (0.15)، وبمتوسط حسابي بلغ (1.48)، وبانحراف معياري قدره (0.5)، عليه نستنتج أن العبارة (هل تعتقد أن أهداف المطار الاستراتيجية محددة بوضوح ومعروفة لجميع الموظفين) الذين قالوا نعم بنسبة مئوية بلغت (52.3%) وتكرار 80، والذين قالوا لا بنسبة مئوية بلغت (47.7%) وتكرار 73.

جاءت العبارة رقم (9) بالمرتبة العاشرة (هل تعتقد أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على النزاهة والأخلاق في المطار يؤدي إلى تحسين الأداء العام) الأهمية النسبية بلغت (0.11)، وبمتوسط حسابي بلغ (1.05)، وبانحراف معياري قدره (0.21)، عليه نستنتج أن العبارة (هل تعتقد أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على النزاهة والأخلاق في المطار يؤدي إلى تحسين الأداء العام) الذين قالوا نعم بنسبة مئوية بلغت (95.4%) وتكرار 146، والذين قالوا لا بنسبة مئوية بلغت (4.6%) وتكرار 7.

* نتائج الفروق

التساؤل (هل هنالك فروق تعزى الى البيانات الأولية (المؤهل العلمي، المهنة / المجال الوظيفي) مع القيادة الاخلاقية.

للإجابة على هذا تساؤل نوجد الفروق ونستخدم منها (One Way ANOVA) نتبع الآتي:-

أولاً: متغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:-

جدول رقم (10) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى

اختلاف المستوى التعليمي

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	62.067	4	15.517	1.339	0.258	غير دالة
	داخل المجموعات	1715.436	148	11.591			
	الكلي	1777.503	152				
المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط	بين المجموعات	22.346	4	5.586	0.329	0.858	غير دالة
	داخل المجموعات	2511.772	148	16.971			
	الكلي	2534.118	152				
المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	بين المجموعات	66.457	4	16.614	1.172	0.325	غير دالة
	داخل المجموعات	2097.517	148	14.172			
	الكلي	2163.974	152				
المجموع الكلي للمحاور	بين المجموعات	274.015	4	68.504	0.908	0.461	غير دالة
	داخل المجموعات	11169.566	148	75.470			
	الكلي	11443.582	152				

يتضح من الجدول (10) الفروق بين متوسطات مستوى التعليم مع (المحور الأول القيادة الأخلاقية) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) التي بلغت (0.908) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.908) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية أي دال احصائياً، عليه

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الأول: القيادة الأخلاقية لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الأول: القيادة الأخلاقية. أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات مستوى التعليم مع (المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) التي بلغت (0.329) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.858) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى

المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط أي دال احصائياً. يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات مستوى التعليم مع (المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) التي بلغت (1.172) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.325) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية أي دال احصائياً، عليه

بجد جميع المحاور لا توجد فروق فيما بينهم مع متغير مستوى التعليم.

ثانياً: متغير المهنة / المجال الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المهنة / المجال الوظيفي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المهنة / المجال الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:-

جدول رقم (11) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One

Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى

اختلاف الدرجة الوظيفية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	16.626	3	5.542	.469	.704	غير دالة
	داخل المجموعات	1760.877	149	11.818			
	الكلي	1777.503	152				
المحور الثاني الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	15.192	3	5.064	.300	.826	غير دالة
	داخل المجموعات	2518.926	149	16.906			
	الكلي	2534.118	152				
المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	بين المجموعات	1.427	3	.476	.033	.992	غير دالة
	داخل المجموعات	2162.547	149	14.514			
	الكلي	2163.974	152				
المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية	بين المجموعات	17.162	3	5.721	.075	.974	غير دالة
	داخل المجموعات	11426.420	149	76.687			
	الكلي	11443.582	152				

يتضح من الجدول (11) الفروق بين متوسطات المهنة / المجال الوظيفي مع (المحور الأول القيادة الأخلاقية)

لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) التي بلغت (0.075) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.974) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحاور ككل لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحاور ككل أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المهنة / المجال الوظيفي مع (المحور الأول القيادة الأخلاقية) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) التي بلغت (0.469) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.704) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الأول القيادة الأخلاقية لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الأول القيادة الأخلاقية أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المهنة / المجال الوظيفي مع (المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) التي بلغت (0.300) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.826) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

كالمطارات، وذلك يؤدي دوراً هاماً في تسخير جهود العاملين بالاتجاه المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المرجوة.

٤- تسهم القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة،

٥- تلعب الثقافة التنظيمية في المطارات دوراً في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

٦- تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف شركات المطارات بشكل أفضل على المدى الطويل.

٧- أن بيئة عمل تتبع سياسات وإجراءات تعكس الثقافة التنظيمية في التعامل المميز مع العاملين والعملاء.

٨- يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتعزيز العمليات في المطار.

٩- توفير تدريبات وورش عمل حول القيادة الأخلاقية، والثقافة التنظيمية يمكن أن يساهم في تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

١٠- وجود استراتيجية تنظيمية واضحة يؤثر إيجاباً على أداء المنظمات.

١١- وجود استراتيجية تنظيمية تشجع على تحقيق أهداف المنظمة دليلاً على وجود قيادة أخلاقية نزيهة وعادلة وشفافة.

١٢- الاستراتيجية التنظيمية يجب أن تكون متماشية مع قيم القيادة الأخلاقية لضمان الاستدامة والنجاح المستقبلي.

* التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:-

بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الثاني الثقافة التنظيمية الوسيط أي غير دال احصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه الفروق بين متوسطات المهنة / المجال الوظيفي مع (المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية) لأفراد العينة في أداة الدراسة فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) التي بلغت (0.033) مقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.992) أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية لأفراد العينة في أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، يعزى هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهنة / المجال الوظيفي مع المحور الثالث الاستراتيجية التنظيمية، أي غير دال احصائياً، عليه نجد جميع المحاور لا توجد فروق فيما بينهم مع متغير المهنة / المجال الوظيفي.

* نتائج الدراسة

١- تسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المطارات أو خاصة الدولية منها.

٢- تسهم القيادة الأخلاقية في بناء الثقة بين الموظفين والقادة داخل شركات المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية.

٣- تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية في قطاع واسع كقطاع الطيران من خلال بواباتها الدولية

الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة
والفنادق، 19(2)، 345-359.

آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ
القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات،
النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية
التربية، جامعة أسيوط، 36(12)، 394-
423.

دراذكة، أمجد، والمطيري، هدى. (2015). دور القيادة
الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات
المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر
المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية،
13(2)، 223-237.

الشبيبة، علي صالح. (2022). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية
في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. مجلة
الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (53)،
53-100.

عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد،
حميد علي. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في
تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية
في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 69-92.

علي، هبة. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية
الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على
المستشفيات الحكومية والخاصة. المجلة العلمية

1- يمكن للمديرين تشكيل ثقافة تقدر وتحترم الاختلافات.
وهذا لا يؤدي إلى تحسين معنويات الموظفين ومشاركتهم
فحسب، بل يعزز أيضاً الإبداع وقدرات حل المشكلات
داخل المنظمة لتعزيز التنوع والشمول في المطارات الدولية.

2- زيادة التركيز على تطبيق القيادة الأخلاقية في بيئة العمل
قطاع المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

3- جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، ويمكن للثقافة
القوية والإيجابية أن تكون بمثابة نقطة جذب للأفراد الموهوبين
الذين يتشاركون نفس القيم والتطلعات.

4- اتخاذ الإجراءات التي تزيد من الثقافة الإيجابية في المنظمة
بما يزيد من القدرة على جذب الموهوبين ومشاركتهم في القيم
والتطلعات.

5- تعزيز شعور الموظفين بالانتماء لثقافة المنظمة وتوافقهم
معها مما يزيد من القدرة على الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة
وهو ما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

6- إقرار بعض السياسات والإجراءات التي تعزز التوافق
الثقافي بين الموظفين المحتملين والمنظمة.

7- يجب التوافق على الاستراتيجية التنظيمية المعمول بها في
المطار.

8- يجب اتخاذ قرار استراتيجي والذي يقوم به القيادة والقائد
الأخلاقي.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

أحمد، محمد عبد العزيز سيد، وأبو العينين، رانيا السيد إبراهيم.
(2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق
الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد

- Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2023), 120- 131.
- Cummings, Stephen & Wilson, David. (2003). *Images of Strategy*, Blackwell/ Wiley: Oxford, UK.
- Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1040000.
- Ince, F. (2023). Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability*, 188-201.
- Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H. B. (2011). "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure". *The Leadership Quarterly*, (22), 51–69.
- Kar, Subhasree (2014). *Ethical Leadership: Best Practice for Success*. IOSR Journal of
- للبحوث التجارية، س(8)، ع(1)، 199-246.
- العوامي، أحمد محمد علي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6(3)، 93-118.
- العودة، إبراهيم سليمان. (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 7(10)، 1-26.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ج(77)، 2193-2229.
- ثانياً- المراجع الأجنبية
- Alabdullah, T. T. Y., & AL-Qallaf, A. J. M. (2023). The Impact Of Ethical Leadership On Firm Performance In Bahrain: Organizational Culture As A Mediator. *CASHFLOW: Current Advanced Research On Sharia Finance And Economic Worldwide*, 2(4), 482-498.
- Bagga, Simranjeet Kaur ; Gera, Shikha; Haque, Syed Nadimul. (2023). The mediating role of organizational culture:

- Business and Management, 1(14), 112-116.
- Maheshwari, R. (2022). A study on the strategic role of the Organizational Culture. International Journal of Management and Development Studies, 11(06), 14-23.
- Obasun, O. (2023). Aligning Organizational Culture to Strategy to Achieve Competitive Advantage in International Business. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 8(1), 2394- 2405.