



الدور الوسيط للالتزام الوظيفي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية و تحقيق الاداء
المتميز: دراسة استطلاعية / الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية

أ.د. فضيلة سلمان داود
جامعة بغداد، كلية الادرة والاقتصاد
dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq

المدرس امير عباس رحمة الله
جامعة بغداد، كلية العلوم الاسلامية
ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث التعرف على مستوى العلاقة بين كل من القيادة الاخلاقية والاداء المتميز عبر الوسيط الالتزام الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية باعتبارها احدى القطاعات الصناعية المهمة في الاقتصاد الوطني , وتم اختيار الشركة كمتجمع للبحث عبر عينة عمدية (قصدية) قوامها (59) فرداً من تمثلت ب (المدير العام ومعاونيه ، مديري الاقسام ،مديري المصانع ومعاونيهم) , اذ تتلخص مشكلة البحث حول مدى تأثير القيادة الاخلاقية في الشركة واستثمارها في الاداء المتميز عبر الالتزام الوظيفي , وتم جمع البيانات عبر استمارة الاستبانة باعتبارها اداة رئيسية , وبرزت النتائج بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الأداء المتميز عبر الوسيط الالتزام الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية : (الالتزام الوظيفي ، القيادة الاخلاقية ، الاداء المتميز)



The mediating role of job commitment in the relationship between ethical leadership and achieving outstanding performance: A survey study / General Company for Electrical and Electronic Industries

Ameer Abbas Rahmatallah
University of Baghdad, College
of Islamic Science
ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

Prof. Dr. Fadheelah Salman
Dawood
College of Administration and
Economics - Baghdad University
dr.fadhiela.salman@coadec.uobag

Abstract

The research aims to identify the level of the relationship between both ethical leadership and distinguished performance through the mediator, job commitment in the General Company for Electrical and Electronic Industries as one of the important industrial sectors in the national economy, The company was chosen as a research cluster through a deliberate (intentional) sample of (59) individuals represented by (General Manager and his assistants, department managers, factory managers and their assistants), The research problem is summarized around the extent of the impact of ethical leadership in the company and its investment in distinguished performance through job commitment, The data was collected through, The questionnaire form as a main tool, The results showed that there is a significant impact of ethical leadership on distinguished performance through the mediator, job commitment in general and at the level of dimensions in the organization under study.

Keywords: (Job Commitment, Ethical Leadership, Outstanding Performance)

المقدمة

تحرص الكثير من المنظمات الصناعية على تطوير منتجاتها وتحسين صورتها امام زبائنها وصولاً للأداء المتميز الذي يعد نواة عمل لكل منظمة صناعية ، اذ تستعمل عدة مفاهيم واساليب بغية تحقيق اهدافها في البيئة الصناعية , اذ يعد الالتزام الوظيفي ابرز المتغيرات السلوكية



والركيزة الأساسية لعمل المنظمة ويؤدي ضعفها الى التغيب والتأخير عن العمل والذي ينعكس بذلك على ارتفاع تكاليف الانتاج ، مما يتطلب التركيز على دور القيادة الاخلاقية المتمثلة بمديري المنظمات القادرين والتأثير على اداء العاملين وتميزهم مما ينعكس على زيادة وتطوير المنتجات في بيئة المنافسة ، ونظراً لأهمية العنصر البشري في تحقيق ذلك يتحتم على ادارة المنظمة الاهتمام بالعنصر الكفاء واستثمار طاقاته الابداعية وتنظيمها وتوجيهها بما ينسجم مع اهداف المنظمة وتطلعاتها. فضلاً عن توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتهتم بهم من جميع الجوانب بما فيها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية ، لذا يركز البحث على مدى التأثير والعلاقة مابين المتغيرات الثلاثة , اذ تضمن البحث خمسة مباحث ، تناول المبحث الاول المنهجية ، فيما تضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة للبحث ، في حين شمل المبحث الثالث الجانب النظري للمتغيرات الثلاثة ، اما المبحث الرابع بحث العلاقة بين متغيرات البحث ، والمبحث الخامس وضح الجانب العملي للبحث , واخيراً المبحث السادس تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

- 1- هل تعتمد ممارسات القيادة الاخلاقية في الشركة المبحوثة ؟
- 2- ماطبيعة ومستوى الالتزام الوظيفي الشركة المبحوثة ؟
- 3- مامدى توافر الاداء المتميز في الشركة المبحوثة ؟
- 4- هل يزداد تأثير القيادة الاخلاقية في الاداء المتميز عبر الالتزام الوظيفي ؟

ثانياً : اهمية البحث

- 1- تعزيز القدرة الادراكية لقادة الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية بشأن ابعاد القيادة الاخلاقية بما يمهدهم السبل بغية اعتمادها وتجسيدها في العمل .
- 2- الاسهام بعملية توضح مدى العلاقة مابين الالتزام الوظيفي والاداء المتميز في المنظمة المبحوثة.
- 3- زيادة المعرفة الضمنية للمنظمة المبحوثة بمفاهيم القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي بوصفهم من الموضوعات الاكثر اهمية في تحسين وزيادة الانتاجية.

ثالثاً : اهداف البحث

- 1- تشخيص مستويات القيادة الاخلاقية في الشركة المبحوثة



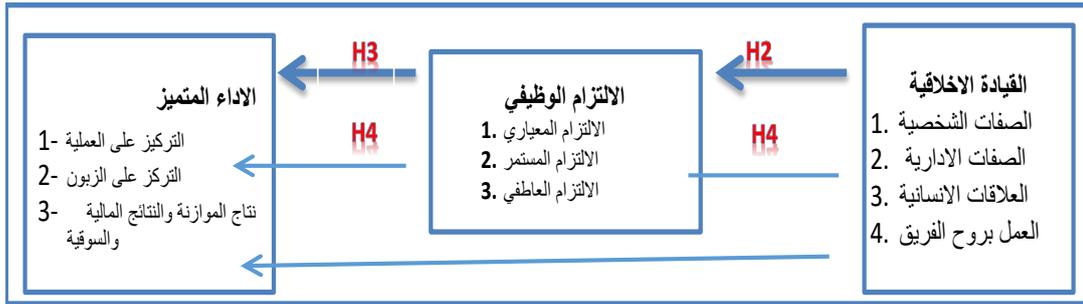
- 2- تحديد مستوى الالتزام الوظيفي في الشركة المبحوثة
 3- التعرف على مدى توافر الاداء المتميز في الشركة المبحوثة
 4- التعرف على مستوى العلاقة بين كل من القيادة الاخلاقية والاداء المتميز عبر الوسيط الالتزام الوظيفي

يسعى البحث الى بلوغ اهدافه الاتية :

رابعاً : المخطط الاجرائي للبحث

يوضح الشكل (1) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها بين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية وابعاده والمتغير التابع الاداء المتميز للعاملين وابعاده والمتغير الوسيط الالتزام الوظيفي وابعاده .

الشكل (1) المخطط الاجرائي للبحث



المصدر : اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

يتضح مما سبق ان مخطط البحث الفرضي وجود اربع فرضيات رئيسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H: 1)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H: 2)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H:3)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الوظيفي في الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H: 4) .



يزداد التأثير الايجابي للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز بتوسيط الالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

سادساً : مصادر جمع البيانات والمعلومات

- 1- الجانب النظري : اعتمدت الباحث على المصادر العربية والاجنبية والتي تضمنت متغيرات البحث ، وعلى الرسائل والاطاريح المنشورة و الموجودة في المكتبات.
- 2- الجانب العملي : تتمثل بالبيانات الأولية للبحث ، مستنداً الى منهج البحث (الوصفي / تحليلي)، اذ استعمل الاستبانة كونها المصدر الرئيسي لجمع البيانات.

الجدول (1) وصف محتوى الاستبانة للمتغيرات الرئيسية

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصدر
1	القيادة الاخلاقية	الصفات الشخصية	4-1	الصريع , 2020
		الصفات الادارية	8-5	
		العلاقات الانسانية	12-9	الالفي , 2021
2	الالتزام الوظيفي	العمل بروح الفريق	16-13	ناميدي , 2023
		الالتزام المعياري	20-17	(عبدالدام وعبدالرزاق, 2019)
		الالتزام المستمر	24-21	
3	الاداء المتميز	الالتزام العاطفي	28-25	كمونة , 2013
		نتاج الموازنة والنتائج المالية والسوقية	32-29	
		التركيز على العملية	36-33	العبيدي , 2014
التركيز على الزبون	40-37			

المصدر : اعداد الباحث

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية- بغداد والتي تعد افضل موقع لتطبيق البحث لانسجامه مع متغيرات البحث ، فيما كانت عينة البحث عمدية (قصدية) تمثلت ب (المدير العام ومعاونيه ، مديري الاقسام ،مديري المصانع ومعاونيهم) والبالغ عددهم (59) فرداً كونهم الاكثر معرفة بمتغيرات البحث والاكثر دقة في فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها.

ثامناً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية- بغداد .
- 2- الحدود الزمانية: تمثلت الفترة الزمنية لتطبيق البحث من تاريخ 2023/10/2 ولغاية 2024/4/2.



المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سيتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث ومدى الافادة منها في الدراسة :

اولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاخلاقية: جدول (2)

1-الباحث والسنة	غزالي وعبون ، 2020
عنوان الدراسة	الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي
هدف الدراسة	دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي
مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء وبلغ عدد العاملين فيها (3767) فرداً ، فيما بلغت عينة البحث (227) فرداً
اهم النتائج	وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي
2-الباحث والسنة	سلمان ومحمد ، 2022
عنوان الدراسة	تأثري القيادة الأخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي
هدف الدراسة	يهدف البحث الى معرفة درجة تأثير القيادة الأخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي
مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	الإدارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد ، وشملت عينة البحث عينة مديري الإدارات العليا والوسطى (قائمقام ، مدراء النواحي ، ومدراء الأقسام ، معاوني مدراء الأقسام ، ومسؤولي الشعب) والبالغ عددهم (146) فرداً
اهم النتائج	وجود علاقة تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي

ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز : جدول (3)

1-الباحث والسنة	ربيعي والشيخ ، 2021
عنوان الدراسة	دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز
هدف الدراسة	توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، التفكير بمنطق النظم ، الدافعية ، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز بمجال الخدمات ، التميز في مجال العمليات ، التميز في المجال التنظيمي والاداري)
مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية الولائية تبسة – بجميع فروعها ، وبلغت عينة البحث (71) موظفاً ادارياً
اهم النتائج	وجود اثر ايجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز
2-الباحث والسنة	دانوك ، 2021
عنوان الدراسة	صناع المعرفة مدخلا لتحقيق الأداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية
هدف الدراسة	التعرف بأهمية دور صناعة المعرفة على تحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية



مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	شركة زين للاتصالات في العراق نموذجاً ، وكانت عينة البحث قسدية شملت (46) مستجيب تمثلت ب (المدير، مدير قسم ، مدير شعبة ، مدير مبيعات)
اهم النتائج	وجود تأثير ذو دلالة معنوية لصناعة المعرفة على تحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية

ثالثاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام الوظيفي : جدول (4)

2-الباحث والسنة	عبدالغفور وصالح ، 2020
عنوان الدراسة	دور التدريب في تحقيق الالتزام الوظيفي
هدف الدراسة	التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في تحقيق الالتزام الوظيفي
مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	وزارة الاعمار والاسكان (مسؤولي الاقسام والشعب ، الفنيين ، الاداريين) ، فيما كانت عينت البحث عمدية (قسدية) شملت من مجتمع البحث وبواقع (٣٠) موظف
اهم النتائج	وجود تأثير للتدريب في تحقيق الالتزام الوظيفي
1-الباحث والسنة	صبي ومحمود ، 2022
عنوان الدراسة	تأثير الالتزام الوظيفي في تبسيط الإجراءات الإدارية
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير الالتزام الوظيفي في تبسيط الإجراءات الإدارية
مجال تطبيق الدراسة	خدمي
منهج /ادوات الدراسة	وصفي (تحليلي) / استبانة
مجتمع وعينة الدراسة	مديرية شؤون البطاقة الوطنية ، وتمثلت عينة البحث بالموظفين والبالغ عددهم (216) موظفاً
اهم النتائج	وجود علاقة تأثير للالتزام الوظيفي في تبسيط الإجراءات الإدارية

المبحث الثالث : الاطار النظري

اولاً: القيادة الاخلاقية

1- مفهوم القيادة الاخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير على الموظفين عبر القيم والمبادئ والمعتقدات والتي تعتبر من المعايير المقبولة في المنظمات الصناعية ، اذ تنعكس ثقة القيادة للموظف إلى زيادة الانتاجية وتحسين



أداء المنظمة , ويعترف المديرون بأن إطاعة القوانين واللوائح هي أساس القيادة الأخلاقية ، بالتالي فهي تدور حول المسؤولية الأساسية للتعامل مع الصراع بين الموظفين وإظهار منصة إرشادية لإرشادهم إلى الشيء الصحيح الذي يجب القيام به (Alshammari et al , 2015 : 108). وتجعل القيادة الأخلاقية الأخلاق جزءاً واضحاً من جدول أعمالهم القيادي عبر نمذجة السلوك الأخلاقي بشكل واضح ومتعمد، وباستعمال نظام (المكافآت والانضباط) لمحاسبة الموظف عن السلوك الأخلاقي ، ويعد مثل هذا السلوك الصريح عامل مساعد على جعل الأخلاق رسالة قيادية تجذب انتباه الموظفين عبر تميزه اجتماعياً ، وهي بارزة في ظل خلفية تنظيمية غالباً ما تكون محايدة أخلاقياً في أحسن الأحوال داخل بيئة العمل (Brown & Treviño , 2006 : 597).

2- أهمية القيادة الأخلاقية:

تتلخص أهمية القيادة الأخلاقية بعدة عوامل لما من تأثير على الموظفين في المنظمة منها (الشريف وظاهر، 2021 : 75):

1- لها القدرة بالتعامل مع الصراعات ما بين الاتباع مع التركيز على الشيء الصحيح او القيام بإنجازه بغض النظر عن النتيجة.

2- تعزز الثقة التنظيمية لدى الموظفين فضلاً عن ذلك التركيز بالتأثير الاستباقي بشكل صريح على المعايير الأخلاقية .

3- مفيدة للحياة البشرية القائمة على اساس قيم أخلاقية متنسقة تحاكي واقع المنظمة.

4- تعد جزء اساسي من الحالة الإنسانية ومهمة في اتخاذ الإجراءات الأخلاقية التي هي جزء من أخلاقيات العمل وتناسب الناحية المعيارية .

تضمن وجود خط واضح وصريح بين المقبول وغير المقبول اثناء قيادة المنظمة للوصول الى الأهداف المرجوة.

1- ابعاد القيادة الأخلاقية

جدول (5) ابعاد القيادة الأخلاقية



ت	الباحث	سنة	صفحة	القطاع المستهدف	الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الإنسانية	العمل بروح الفريق	الاحترام	الخدمة	العدالة	النزاهة	المناخ الاخلاقي	وضوح الدور	التنظيمي	الاهتمام بالعاملين
1	سلمان ومحمد	2022	79	خدمي	*	*	*	*								
2	علي وموسى	2023	632	خدمي	*	*	*	*								
3	عبدالله ومصطفى	2019	19	خدمي	*	*	*	*								
4	الخلواتي ومحمد	2022	204	تعليم	*	*	*	*								
5	وحيد وجبوري	203	87	خدمي					*	*	*	*				
6	محمود ونعمان	2020	436	صحي	*	*	*	*					*			
7	الجرجري واسعد	2023	197	التعليم	*	*	*	*								
8	الجوري وحمودات	2023	335	التعليم	*	*	*	*								
9	حمد وامين	2023	236	المصرفي	*			*					*	*	*	*
10	محمد واخرون	2023	322	التعليم					*				*			
11	الحياي وعطا	2023	224	الخدمي	*			*					*	*	*	*
		المجموع														
2	1	2	3	3	4	1	2	7	7	7	7					

مصدر : اعداد الباحث

و يوضح جدول رقم (5) دراسة اغلب الباحثين البالغة (11) تتضمن الاهمية للأبعاد الاربعة والاعلى من اجمالي الابعاد , اذ حصلت الاربعة الصفات الشخصية والصفات الادارية والعلاقات الانسانية والعمل بروح الفريق على مجموع (7) دراسة لكل منهم من اجمالي الدراسة , ولأهمية الابعاد داخل المنظمة المبحوثة واعتمدها اغلب المنظمات لكونها ملائمة لتطبيقها في المنظمات الصناعية لانسجام وتكامل ما بين الابعاد واتفاقاً مع اغلب الآراء للباحثين اعتمدت الابعاد الثلاثة الاعلى في الجدول (5) لتتاغمها مع المجتمع المختار.

أ- الصفات الشخصية

تعد من الضرورة امتلاك القائد الاخلاقي للصفات الشخصية الذي تؤهله للتفاعل الايجابي مع الموظفين وتزيد من ثقتهم به ، فالقائد يتحرى الصدق بتعاملاته معهم فضلاً عن ذلك التميز بالامانة والنزاهة في سلوكه وتصرفاته ، مع تحمل المسؤولية الاعتراف بالخطاء ان حصلت ، مع تقبل النقد البناء بود ومحبة دون ان يغضب ، والايفاء بوعوده وان يكون قدوة للموظفين في سلوكه وتعاملاته (الجرجري واسعد ، 2023 : 198).

**ب- الصفات الإدارية**

تعمل المنظمات الصناعية في ظل بيئة ديناميكية بحيث تضعها في مازق اخلاقي ، الامر يتطلب من المنظمة ان تتجاوز في اعمالها مفهوم المسؤولية الاجتماعية والالتزامات الاخلاقية ، ويعد الاهتمام المتزايد بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من السياسات والارتقاء بها والتدريب عليها من متطلبات المنظمة بهدف تحسين اداءها وزيادة الانتاجية ، اذ تعد الصفات الاخلاقية بأنها مدى قدرة القائد بتبني وانجاز الوظائف الإدارية على وفق اخلاقيات الإدارة ، وتطبيق القوانين والانظمة المعمول بها ضمن الاطار الاخلاقي اثناء العمل ، وان امتلاك القادة للمبادئ الاخلاقية الإدارية في تعاملهم مع الموظفين ومحاسبتهم عند التقصير هي جزء من الثقافة التنظيمية الذي تعزز من قدرة المنظمة على تحسين ادائها والبقاء في دائرة المنافسة في بيئة العمل (محمود ونعمان ، 2020 : 441).

ج-العلاقات الانسانية

وهي العلاقات التي تقوم ما بين الموظفين نتيجة للتفاعل الاجتماعي ، اذ تمثل معاني الانسانية بالتعامل مع الموظفين وكسب ثقة وحب المرؤوسين لهم (سلمان ومحمد ، 2023 ، 83). اذ يحرص القائد الاخلاقي على بناء العلاقات الانسانية مع الموظفين عبر التعامل مع المرؤوسين بتواضع واحترام مع مراعاة مشاعرهم وتقديم المساعدة في حل المشكلات اثناء العمل ، فضلا عن ذلك مشاركة الموظفين في مناسباتهم (بوبندير وبوشلية ، 2023 ، 44).

د-العمل روح الفريق

تتمثل بالموظفين الذين يحملون هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه ، وتتضمن هذه الخاصية الى مدى انسجام اعضاء الفريق الواحد بإنجاز الاعمال التنظيمية بشكل حماسي لتحقيق الهدف مع بعضهم البعض ، كما يرتبط بسلوك المساعدة ما بين اعضاء الفريق مما يحسن من فاعلية وكفاءة العمل وانجازه بشكل صحيح بما ينسجم مع تطلعات المنظمة (الجرجري واسعد ، 2023 ، 231).

ثانياً : الاداء المتميز للعاملين**1- مفهوم الاداء المتميز**

يعد الاداء المتميز من المحاور الرئيسية التي تمثل الركيزة الاساسية لاهتمام علماء الإدارة وتركيزهم في تحقيق الخطط والاهداف ، لان من خلاله يمكن منح صورة شاملة عن سير الانشطة الخاصة بالمنظمة واعمالها ، اذ نشأ مفهوم الاداء المتميز للتعبير عن الحاجة الى مدخل اوسع وشامل يحقق التفاعل ما بين كافة العناصر والمقومات لبناء مؤسسة على اسس التفوق تحقق لها فرص لمواجهة



المتغيرات في البيئة الخارجية من جهة، كما تضمن لها تحقيق الترابط والتناسق ما بين عناصرها ومكوناتها الداخلية مع استثمار قدرتها الجوهرية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة (غربال، 2022: 83). وفي ظل المتغيرات الحاصلة في بيئة الصناعة وتسارع حدة هذه التحولات والتغيرات لم يعد البقاء سهل المنال كهدف عن تحقيق النمو واكتساح اسواق جديدة ليكون البقاء فقط للتميز في الاداء، كونه سيعكس مدى نجاح المنظمة، باعتبار الاداء المتميز هو المستوى الوحيد والمقبول في عصر العولمة والمنافسة لانه ينفرد ويتفوق على المنافسين لما يقدمونه (شنافي، 2013 : 124). اذ يجسد الاداء المتميز سلوكاً علمياً يؤدي الى درجة من البلوغ للفرد او الفريق للأهداف المخططة أي انجاز العمل كفاءة وفاعلية، أي اتمام المهام الموكلة للفرد او المجموعة بجودة واتقان (عطا وفضول، 2021 : 11). بانه عملية يتم فيها انجاز الاعمال ودفعها نحو تحقيق الاهداف بافضل ما يمكن، باعتباره الاداء الافضل والتي تتميز المنظمة به بتفوقها على المنافسين، عبر قدرتها الابداعية والفكرية بطرق تفوق المعايير الموضوعية والمتوقعة واستثمار امكانياتها الابتكارية والابداعية بغية تقديم افضل المنتجات الى الزبون (محمود واخرون، 2023 : 73).

2- اهمية الاداء المتميز

تتجلى اهمية الاداء المتميز في المنظمات الصناعية عبر الاتي (بوكرك، 2023 : 13) :

- أ- يساعد الأداء المتميز المنظمة على وضع المعايير اللازمة بغية تطوير رسالتها.
- ب- تؤدي الى الكشف عن العناصر الأكثر كفاءة ووضعها في المواقع المناسبة.
- ت- التأكد من تحقيق التنسيق ما بين مختلف أقسام المنظمة.
- ث- تشخيص الانحرافات والأخطاء مع اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- ج- تحقيق العقلانية والشمولية في محوري التخطيط واتخاذ القرار.
- ح- تحسن من المشاركة والمسؤولية الجماعية.
- خ- تحقق التنمية المستدامة للمنظمة.
- د- تعلم اتخاذ القرارات معتمداً على الحقائق وليس على المشاعر.
- ذ- تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية فضلاً عن معرفة المشاكل التنظيمية وتشخيصها بشكل دقيق.
- ر- المرونة العالية والاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن.



- ز- دعم عمليات الابتكار والأبداع مع تعزيز فاعلية الثقافة المشتركة ما بين أعضاء التنظيم .
س- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي تعتمد على الرؤيا المستقبلية والخطط الاستراتيجية بشكل دقيق .

3- ابعاد الاداء المتميز للعاملين

تعددت وجهات النظر حول الابعاد الخاصة بالأداء المتميز للعاملين وتنصيف عددها على وفق الدراسات المختلفة , والذي تخضع الى الآراء الفلسفية ومنها ينطلق الباحثين , اذ يلخص الجدول (6) الابعاد الاربعة بالأداء المتميز للعاملين .

جدول (6) ابعاد الاداء المتميز

ت	الباحث	سنة	صفحة	القطاع المستهدف	التركيز على العملية	نتاج التركيز على الزبون	نتاج التركيز على الموارد البشرية	نتاج الموازنة والتناج المالية والسوقية	القيادة	التعلم والنمو	التخطيط الاستراتيجي	الكفاءة	العدالة	تقييم المسؤوليات والصلاحيات	الثقافة التنظيمية	حملة الاسم	اداة المعرفة
1	فرحي	2005	50	خدمي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	دانوك	2021	444	خدمي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	المياحي	2013	243	خدمي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	المياحي وحمزة	2022	342	خدمي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	غزبال	2022	111	الصناعي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*



							*		*		*	*	*	الصناعي	37	2023	Hamood y	6
									*	*	*		*	المصرفي	141	2023	Attia, Jaleel	7
*		*					*					*	*	خدمي	76	2021	ربيعي	8
							*		*			*	*	الصناعي	473	2021	مهدي	9
							*	*				*	*	الصناعي	72	2020	عبيد	10
							*		*			*	*	الصناعي	219	2022	العيساوي	11
2	2	2	2	1	1	3	4	4	6	4	7	8	المجموع					

مصدر : اعداد الباحث

ويوضح جدول رقم (6) دراسة اغلب الباحثين البالغة (11) تتضمن الاهمية للأبعاد الثلاثة والاعلى من اجمالي الابعاد , اذ حصل بحد التركيز على العملية على (8) دراسة, في حين حصل بحد نتاج التركيز على الزبون على مجموع (7) دراسة ونتاج الموازنة والنتائج المالية والسوقية على مجموع (6) دراسة من اجمالي الدراسة , ولأهمية الابعاد داخل المنظمة المبحوثة واعتمدها اغلب المنظمات لكونها ملائمة لتطبيقها في المنظمات الصناعية لانسجام وتكامل ما بين الابعاد واتفاقاً مع اغلب الاراء للباحثين اعتمدت الابعاد الثلاثة الاعلى في الجدول (6) لتناغمها مع المجتمع المختار.

أ- التركيز على العملية: ينبغي على المنظمات الصناعية التي تسعى دائماً الى تحقيق رضا الزبون والتميز بالأداء أن تقوم بشكل فاعل وكفوء بأداء عملياتها في أقسامها , وأن تسعى لتطوير تلك العمليات مع بناء فرق العمل المتعددة المواهب بغية تنمية وتطوير الموظفين , اذ يتحتم على المنظمة الصناعية ذات الأداء المتميز والتي ترغب بالتفوق على منافسيها أن تكون أكثر تركيزاً



على العمليات الداخلية لتطوير منتج جديد ، أو القيام بعملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم فضلاً عن قيامه ببناء فرق العمل وعادة هندسة الأعمال في المنظمة(عبيد ، 2020 : 76).

ب- التركيز على الزبون: يعد هذا المعيار مقياس لمدى قدرة المنظمة على الاحساس باحتياج ورغبة الزبائن , كما تؤكد مداخل التميز بأن الزبون هو مصدر للحكم على تميز الخدمات فضلاً عن نوعية المنتجات , مع فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون الحالي والمحتمل , وهذا يعد افضل وسيلة لاكتساب ولائهم والاحتفاظ بهم (عبر , 2019 : 110) . اذ تتمثل بدراسة وتحديد متطلبات وتفضيلات الزبون في السوق , وكيفية اقامة العلاقة مابين الزبون والمنظمة وكيفية ارضائهم , وهذا يتحتم على المنظمة ان تضع مجموعة مؤشرات لقياس ادائها من وجهة نظر الزبائن , عبر التوصل الى طموحاته وتوقعاته (علي واسماعيل, 2021 : 397) .

ت- نتاج الموازنة والنتائج المالية والسوقية: ان الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الأهداف المالية بالرغم من اهمية الأهداف غير الملموسة وتأثيرها المباشر على المنظمة ، اذ يعد الهدف المالي الركيزة الاساسية للمقاييس الاقتصادية ، اذ يوفر المنظور المالي الربط مابين الأهداف المالية والأهداف الأخرى التي تمتد لخلق النتائج المرجوة ، وتختلف الأهداف المالية مع اختلاف دورة حياة المنظمة (البقاء والنمو) اذ تركز الأهداف المالية في مرحلة النمو على زيادة وتنمية الإيرادات والبحث عن الزبائن الجدد ، فضلاً عن تقديم المنتجات و الخدمات الجديدة بجودة عالية والمحافظة على مستوى اداء الموظفين في المنظمة (المياي وحزمة ، 2022 : 347).

ثالثاً : الالتزام الوظيفي

1- مفهوم الالتزام الوظيفي

هي حالة غير ملموسة تعبر عن ولاء الموظفين واستعدادهم لبذل اقصى جهد ممكن تجاه المنظمة لتحقيق الاهداف، والانسجام مع قيم المنظمة الانسانية والايمان بثوابتها بغية تزويد المنظمة بالافكار المتجددة والابداع والحيوية بالعمل (بشير وحزمة ، 2023 : 15). اذ يعد الالتزام الوظيفي بالعمل مصطلحاً شائعاً يشير إلى تفاني واخلاص الموظفين في المنظمات، اذ يتكون الالتزام الوظيفي من ثلاثة مكونات هي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري ، ويتم قياس الالتزام بالعمل عبر معدلات الإجهاد أو الدوران ، مع ذلك يركز هذا العمل على السلوك الإداري و الالتزام الوظيفي بتحفيز الموظفين على اداء العمل بشكل جيد ومبدع ، اذ أن الشغف الوظيفي يولد التفاني والالتزام في العمل عبر العدالة وتقديم الحوافز



للموظفين من قبل الادرة العليا للمنظمة (Abed ، 2023 : 65). ويعد الالتزام الوظيفي القوة العقلية للموظف التي تربطه بهدف اجتماعي او غير اجتماعي او مسار عمل ذات الصلة بتحقيق الهدف ، كونه سلوك يعبر عن الرضا الوظيفي للموظف ومعدل دورانه للعمل ومدى قبوله والتزامه بتحقيق تطلعات المنظمة واهدافها(صبي ومحمود ، 2022 : 22).

2- أهمية الالتزام الوظيفي

تتضح اهمية الالتزام الوظيفي بمجموعة نقاط منها (عبد الدائم وعبدالرزاق ، 2019 : 379):

- 1- يشير الالتزام الى رغبة الموظف في التفاعل الاجتماعي بغية تزويد المنظمة بالحوية والنشاط
- 2- يصف الالتزام الوظيفي بانه تعدد الابعاد.
- 3- يعد الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة ما بين الموظف والمنظمة.
- 4- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق بالبقاء او ترك المنظمة .
- 5- يتميز الموظفين الذين لديهم الالتزام الوظيفي بقبول اهداف وقيم المنظمة والايان بها.

3- ابعاد الالتزام الوظيفي

تعددت وجهات النظر حول ماهي ابعاد الالتزام الوظيفي من حيث عددها وتصنيفها وفق الدراسات الاستراتيجية الخاضعة بطبيعة الحال إلى آراء فلسفية والتي ينطلق منها الباحثين ، ويلخص الجدول (7) ابعاد الالتزام الوظيفي .

جدول (7) ابعاد الالتزام الوظيفي

ت	الباحث	سنة	صفحة	القطاع المستهدف	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الولاء التنظيمي	الالتزام باداء العمل	الالتزام بمواعيد العمل	الايان بالمنظمة	الالتزام الاجتماعي	رغبة الاستمرار بالعمل	المسؤولية تجاه المنظمة	الالتزام بالقوانين والانظمة النافذة
1	غزالي وعيون	2020	43	خدمي	*	*	*								
2	القطاني وعلي	2021	70	التعليم	*	*	*								
3	صالح وعبدالغفور	2020	180	خدمي	*	*	*								



								*	*	*	خدمي	28	2017	احمد	4
								*	*	*	صحي	234	2023	السمان والبكدي	5
	*	*		*			*				التعليم	495	2020	محيمد ومحمد	6
								*	*	*	الصناعي	290	2016	علي	7
*					*	*					التربية	7	2017	الفريجي	8
*					*	*					خدمي	20	2023	صبي ومحمود	9
	*	*		*			*				التعليم	320	2022	حرج	10
			*						*		التعليم	211	2021	عبد الحسين واخرون	11
2	2	2	1	2	2	2	2	6	7	6					

مصدر : اعداد الباحث

ويوضح جدول رقم (7) دراسة اغلب الباحثين البالغة (11) تتضمن الاهمية للابعاد الثلاثة والاعلى من اجمالي الابعاد , اذ حصل بعد الالتزام العاطفي على (7) دراسة, في حين حصل بعدي الالتزام المعياري والالتزام المستمر على مجموع (6) دراسة لكل منهما من اجمالي الدراسة , ولأهمية الابعاد داخل المنظمة المبحوثة واعتمدها اغلب المنظمات لكونها ملائمة لتطبيقها في المنظمات الصناعية لانسجام وتكامل ما بين الابعاد واتفاقاً مع اغلب الآراء للباحثين اعتمدت الابعاد الثلاثة الاعلى في الجدول (7) لتتناغمها مع المجتمع المختار.

أ- الالتزام المعياري: وهو انعكاس دور الموظف وتعهده بالاستمرار في العمل فضلاً عن الشعور بالالتزام والبقاء مع المنظمة ، و ينبع ذلك من القيم والمبادئ الشخصية الذي يحملها الموظف قبل العمل في المنظمة مثل التوجه الثقافي والعائلي او بعد العمل في المنظمة النابع عن ثقافة المنظمة او التدريب والتوجيه ، ويرتكز عن هذا الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل ، اذ يشعر



الموظفين الذين يمتلكون مستوى عال من الالتزام بأنه يتحتم عليهم البقاء مع المنظمة وملتزمون طوعياً بنهجها ومع تحقيق اهدافها (بقلزي وكيال ، 2020 : 13).

ب- الالتزام العاطفي : يشير إلى مدى تطابق افكار الموظف مع المنظمة وارتباطه بها شعورياً ، اذا يعبر عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل كونه متوافق مع قيم واهداف المنظمة ، فضلاً عن رغبته في المشاركة في تحقيق تلك الاهداف باعتبار العلاقة معنوية تربط الموظف بالمنظمة ، أي مجموعة من المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف نحو المنظمة والرغبة القوية في البقاء فيها (خن وحداده ، 2018 : 109).

ت- الالتزام المستمر : وهو التزام الموظف ورغبته في البقاء بالمنظمة ، لاعتقاده بأن تركها سيفقده الكثير مما حققه من نشاط او ابداع في العمل ، أي عدم القدرة بترك العمل بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة والمترتبة عن ذلك ، لشعور الموظف بالقيمة الاستثمارية لاستمراره بالعمل مقابل ما سيفقده عند تركه العمل في المنظمة ، كونه بأمس الحاجة الى ذلك وليس بناء على رغبته ترك العمل خوفاً من الخسارة والامتيازات الذي يحصل عليها والتي سيفقدها اذا ما ترك العمل في المنظمة وانتقل الى عمل اخر في غير منظمة (منسل وبوسطة ، 2023 : 54).

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات البحث

يهدف المبحث التعرف على العلاقات التبادلية ما بين متغيرات البحث (القيادة الاخلاقية والاداء المتميز) ، (القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي) ، (الالتزام الوظيفي والاداء المتميز) ، واستند بذلك الباحث لما طرحه الباحثون والكتاب فيما يخص متغيرات البحث ، بغية ايجاد بعض العلاقات التي تربط بي هذ المتغيرات ، وكالاتي:

اولاً : القيادة الاخلاقية والاداء المتميز : يتجلى دور القيادة في توجيه دور الموظفين الى تحقيق الاهداف المخططة باعتباره العنصر المهم في تحقيق الاداء المتميز والارتقاء بمستوى وزيادة الانتاجية في المنظمة (عبد الرحمن وعد الكريم ، 2021 ، 16)

ثانياً: العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي : يعد مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الذي ينال اهتماما كبيرا في العقود الاخيرة لما له من تأثيرات على الموظفين والمنظمات باعتباره مختص بحسن الولاء والاداء الوظيفي في المنظمة ، كذلك يعتبر من المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي لوجود قيادة تتميز بصفات انسانية وادارية تعمل بروح الفريق الواحد ، ولها تأثير



كبير على الموظفين في المنظمة مما ينعكس بالإيجاب بنتائج جيدة تسهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية (محمود ونعمان، 2020، 443).

ثالثاً: العلاقة بين الالتزام الوظيفي والاداء المتميز : يعرف الالتزام الوظيفي بانغماس الموظف في العمل ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض ، والذي يعتبر العمل في المنظمة جانباً من حياته الى ان يصل الى الاداء المتميز بغية تحقيق الاهداف المخططة من قبل الادارة العليا والعمل على تطويرها وتحقيق ميزة تنافسية ما بين الموظفين في المنظمة (شادي ، 2021 ، 21).

المبحث الخامس / الجانب العملي

أولاً: تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى ابعاد المتغير المستقل، اذ بلغ معامل R^2 (0.085) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير معادلة الانحدار الذي يشير الى التباين الحاصل في الأداء المتميز مقداره (8%) مما يدل على ان ابعاد المتغير المستقل لها تأثير قليل على المتغير الوسيط وبالتالي لا يمكن قبول تأثيرهم بسبب قيمته المعنوية اكبر من (0.05) ، فيما بلغت قيمة a لجميع المتغيرات (1.592) والتي تشير الى وجود الأداء المتميز ، اما قيمة b فبلغت على التوالي (0.247، -0.021، 0.218، 0.084) التي تدل على أي زيادة بمقدار وحده واحدة بالأبعاد المستقلة ستزيد بالمقدار نفسة على الأداء المتميز . اما على مستوى الإجمالي ، أظهرت النتائج أن تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء المتميز كان ضعيفاً ($R^2 = 0.062$) وغير معنوي إحصائياً ($Sig = 0.058$). هذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق أداء متميز في المنظمة المبحوثة، بينما بلغت قيمة a الثابتة (1.990) وهذا يعني وجود للأداء المتميز حتى وان كانت القيادة الأخلاقية تساوي صفر، وبلغت قيمة b (0.418) التي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في القيادة الأخلاقية ستؤدي بنفس المقدار في الأداء المتميز، وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الاولى التي مفادها بوجود علاقة تأثير للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (8) تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الاداء المتميز

المتغير التابع	Sig	قيمة F المحسوبة	R^2	B	A	المتغير المستقل
----------------	-----	-----------------	-------	---	---	-----------------



الاداء المتميز	0.296	1.262	0.085	0.084	1.592	الصفات الشخصية
				0.218		الصفات الادارية
				0.021-		العلاقات الانسانية
				0.247		العمل بروح الفريق
0.058	3.748	0.062	0.418	1.990	القيادة الاخلاقية	

ثانيا: تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الالتزام الوظيفي

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الالتزام الوظيفي باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى ابعاد المتغير المستقل، اذ بلغ معامل R^2 (0.272) الذي يعد مقياسا وصفا يستخدم في تفسير معادلة الانحدار الذي يشير الى التباين الحاصل في الالتزام الوظيفي مقداره (27%) مما يدل على ان ابعاد متغير المستقل له تأثير على متغير الوسيط وبالتالي يمكن قبول تأثيرهم بسبب القيمة المعنوية اقل من 0.05، فيما بلغت قيمة a لجميع المتغيرات (1.054) والتي تشير الى وجود الالتزام الوظيفي، اما قيمة b فبلغت على التوالي (0.113، 0.250، -0.167، 0.525) التي تدل على أي زيادة بمقدار وحده واحدة بالابعاد المستقلة ستزيد بالمقدار نفسة على الالتزام الوظيفي.

اما على مستوى الإجمالي فيتضح هناك تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي ($R^2 = 0.118$ ، $Sig = 0.008$)، مما يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، بينما بلغت قيمة a الثابتة (1.801) وهذا يعني وجود الالتزام الوظيفي حتى وان كانت القيادة الأخلاقية تساوي صفر، وبلغت قيمة b (0.513) التي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في القيادة الاخلاقية ستؤدي بنفس المقدار في الالتزام الوظيفي، وفي ضوء هذه النتائج يتم قبول الفرضية الثانية التي مفادها بوجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الاخلاقية في الالتزام الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (9) تحليل تأثير للقيادة الاخلاقية في الالتزام الوظيفي

المتغير التابع	Sig	قيمة F المحسوبة	R^2	B	A	المتغير المستقل
الالتزام الوظيفي	0.002	5.049	0.272	0.113	1.054	الصفات الشخصية
				0.250		الصفات الادارية
				0.167-		العلاقات الانسانية
				0.525		العمل بروح الفريق
0.008	7.600	0.118	0.513	1.801	القيادة الاخلاقية	

ثالثا: تحليل تأثير للالتزام الوظيفي في الاداء المتميز



يوضح الجدول (10) نتائج تحليل تأثير الالتزام الوظيفي في الأداء المتميز باستعمال الانحدار المتعدد على مستوى ابعاد المتغير الوسيط، اذ بلغ معامل R^2 (0.327) الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير معادلة الانحدار الذي يشير الى التباين الحاصل في الاداء المتميز مقداره (32%) مما يدل على ان ابعاد المتغير الوسيط لها تأثير على المتغير التابع وبمستوى معنوية مقداره (0.000)، فيما بلغت قيمة a لجميع المتغيرات (1.484) والتي تشير الى وجود الاداء المتميز، اما قيمة b فبلغت على التوالي (0.260، -0.021، 0.323) التي تدل على أي زيادة بمقدار وحده واحدة بالابعاد الوسيطة ستزيد بالمقدار نفسة على الأداء المتميز.

اما على مستوى الإجمالي أظهرت النتائج أن الالتزام الوظيفي له تأثير معنوي على الأداء المتميز ($Sig = 0.000$ ، $R^2 = 0.245$)، مما يدل على أن الالتزام الوظيفي يعتبر عاملاً وسيطاً مهماً في تحسين الأداء المتميز، بينما بلغت قيمة a الثابتة (1.489) وهذا يعني وجود الأداء المتميز حتى وان كان الالتزام الوظيفي يساوي صفر، وبلغت قيمة b (0.557) التي تدل على ان زيادة وحدة واحدة في الالتزام الوظيفي ستؤدي بنفس المقدار في الأداء المتميز، وفي ضوء هذه النتائج سيتم قبول الفرضية الثالثة والتي مفادها بوجود علاقة تأثير للالتزام الوظيفي في الاداء المتميز اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (10) تحليل تأثير للالتزام الوظيفي في الاداء المتميز

المتغير التابع	Sig	قيمة F المحسوبة	R^2	B	A	المتغير المستقل
الأداء المتميز	0.000	8.921	0.327	0.260	1.484	الالتزام المعياري
				0.021-		الالتزام المستمر
				0.323		الالتزام العاطفي
	0.000	18.514	0.245	0.557	1.489	الالتزام الوظيفي

رابعاً: تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط لأبعاد الالتزام الوظيفي يتضح من الجدول رقم (11) قيم ومؤشرات تأثير القيادة الأخلاقية على الاداء المتميز عبر ابعاد المتغير الوسيط، اذ نلاحظ وجود تأثير وسيط من خلال الالتزام العاطفي بمقدار (0.327) وبمعنوية مقدارها (0.000)، ولا يوجد تأثير للالتزام المستمر بسبب مستوى معنوية (0.769) وهو اكبر من (0.05)، فيما لم يؤثر الالتزام المعياري بشكل وسيط على الاداء المتميز أيضاً كون مستوى المعنوية اكبر من (0.05)، وفيما لا يوجد تأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الاداء المتميز بسبب مستوى معنوية الذي بلغ (0.357) اشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية وحدها لا تكفي لتحقيق



أداء متميز، مما يدعو إلى ضرورة تعزيز عوامل أخرى مثل الالتزام الوظيفي. فيما بلغت القيمة التفسيرية للنموذج بشكل عام (0.322) وهذا يعني ان القيادة الاخلاقية يفسر ما مقداره 32% من الأداء المتميز بواسطة الالتزام العاطفي وهذا لا يساعد بمفرده بقبول الفرضية الرابعة والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية القيادة الاخلاقية في الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط لأبعاد الالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

جدول (11) تحليل تأثير القيادة الاخلاقية في الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط لأبعاد الالتزام الوظيفي

المتغير المستقل	نوع التأثير	المتغير الوسيط	قيم معاملات التأثير	Sig	المتغير التابع	R ²
القيادة الاخلاقية	غير مباشر	الالتزام المعياري	0.199	0.125	الاداء المتميز	0.322
		الالتزام المستمر	-0.025	0.769		
		الالتزام العاطفي	0.327	0.000		
	مباشر	0.201	0.357			

المبحث السادس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. قلة الاهتمام بسلوكيات القيادات الاخلاقية لدى الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية والذي من شأنها تخلق مناخ عمل مناسب تؤثر على تميز الاداء وزيادة الانتاج.
2. امتلاك قادة المنظمة المبحوثة سلوكيات القيادة الاخلاقية تنعكس بالإيجاب على الالتزام الوظيفي مما يحسن ويزيد من الانتاجية.
3. توجد علاقة معنوية وطردية مابين الالتزام الوظيفي و الاداء المتميز , اي ان زيادة مستوى الاهتمام بالالتزام الوظيفي يؤدي الى زيادة الاداء المتميز في العمل.
4. يساهم المتغير الوسيط الالتزام الوظيفي في تعزيز العلاقة المعنوية مابين القيادة الاخلاقية و الأداء المتميز في المنظمة المبحوثة اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.

ثانياً: التوصيات



- 1- زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادات الاخلاقية عبر تعزيز الصفات الشخصية والادارية والعمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق اهداف المنظمة ومنها زيادة وتحسين الانتاجية
- 2- المحافظة على مستوى الاهتمام بالقيادة الاخلاقية بابعادها (الصفات الشخصية والصفات الادارية والعلاقات الانسانية والعمل بروح الفريق الواحد) كونها تسهم في زيادة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة المرجوة ومنها خلق الميزة التنافسية مابين المنظمات المناظرة في بيئة العمل.
- 3- ينبغي على ادارة المنظمة استدامة الاهتمام بالالتزام الوظيفي واعتباره الركيزة الاساسية للعمل بهدف تحقيق اداء متميز في الانتاج.
- 4- يتحتم على ادارة المنظمة تطوير وتوسعة نطاق مفهوم القيادة الاخلاقية عبر الالتزام الوظيفي مستثمرين مستوى الاداء المتميز لخلق بيئة عمل جيدة للموظفين مما ينعكس بالايجاب على منتجات المنظمة.

المصادر: المصادر عربي

المجلات والمقالات

1. ثاميدي , كرين مصطفى خالد (2023) , القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك , المجلة العلمية لجامعة نوروز, 12(4), 653-671.
2. الشريفي ، علي & ظاهر ،فاضل محمد (2021). دور القيادة الابداعية في ترسيخ القيم للجامعات الجامعية: دراسة استطلاعية لآراء إبداعية من قيادات الجامعات العراقية. مجلة ريادة الأعمال في المال والأعمال، 70-89.
3. الحياني, رغداء حقي اسماعيل & عطا ، خالدية مصطفى(2023) , القيادة الاخلاقية وتأثيرها في الانغراز الوظيفي , مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية , المجلد , العدد 2, الصفحات 221-241 .
4. الحلواني , صلاح الدين محمد, & محمد , مصطفى محمد (2022) , دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس



- ومعاونيهم : دراسة ميدانية بجامعة أسيوط, مجلة كلية التربية (أسيوط) 38(12), 179-286.
5. الجرجري , أحمد سليمان محمد & اسعد, ميس محمود (2023), مدى توافر أبعاد القيادة الاخلاقية دراسة إستطلاعية لأراء فنية من القيادات الإدارية في الإدارة العامة للتربية في محافظة نينوى, مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية, 4(6).
6. القحطاني , علي محمد قاسم عبيد & علي, فهمي أحمد (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الانسانية والاجتماعية 2(1), 61-86.
7. السمان, ثائر احمد سعدون & البكلي, صبحي عادل خليل (2023) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى, مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية, 2023, المجلد 5, العدد 1, الصفحات 231-247.
8. المياحي , صباح نويف رحيمة (2013), أثر مستخدمي الهاتف المحمول في الأداء المتميز / دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة آسيا سيل للاتصالات (السليمانية ، بغداد ، البصرة). مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية ، 5 (12) ، ص(233-260).
9. الميالي , الحاكم & حمزة , حسن (2022), القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز , مجلة مركز دراسات الكوفة, 1(64), 339-370.
10. الألفي، هاني رزق عبد الجواد (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية بالمنصورة (115), 615-664..
11. حمد، عبدالرحمن شريف & امين، شيماء عصمت محمد (2023), دور السلوكيات القيادية الأخلاقية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري البنوك الحكومية في مدينة أربيل, مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, 19(64 الجزء 2).
12. حرج , علي حسن (2022), تقييم واقع البصمة الالكترونية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة مسحية لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي , مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية, المجلد 3, العدد 3, الصفحات 309-325.



13. دانوك , أحمد عبدالله (2021) , صناع المعرفة مدخلاً لتحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية/شركة زين للاتصالات في العراق أنموذجاً , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 2021, المجلد 17, العدد 53 part 2, الصفحات 440-472. 3
14. سلمان , سهام محمد & محمد , اثير عبدالله(2022), تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, 2023, المجلد , العدد 74, الصفحات 77-91 .
15. شنافي , نوال(2013)دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز , مجلة ابحاث اقتصادية وادارية, العدد (13). ص(123-134).
16. صبي , حيدر ستار & محمود , سماح مؤيد (2023) , تأثير صوت العاملين في الالتزام الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية شؤون البطاقة الوطنية) , مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا) , المجلد 2, العدد 1, الصفحات 57-76 .
17. عبد الدائم , علي عبدالسلام & عبد الرزاق , رغدان عدنان (2019), تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية, مجلة الآداب , المجلد (1), العدد (130).
18. عبدالحسين , نغم عبدالرضا , جثير , هاشم راضي & العكلي , ضحى ميثم نعمة عبيد(2021) , الالتزام الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة , مجلة إشراقات تنموية, 2021, المجلد (6), العدد (29) , ص (198-236) .
19. عنبر , نهى عبدالله (2019), تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بغداد
20. عبدالغفور , قتيبة امجد , صالح, مصطفى رعد (2020). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, 2020, المجلد , العدد 61, الصفحات 177-196.



21. علي , اخلاص ستار عكلة & اسماعيل , ايسر حسن (2021) , واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الاداء المتميز, المجلد 27 (رقم 126) 2021 ، ص 389-409 .
22. علي , عالية جواد محمد (2016) , أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 22, العدد 94, الصفحات 278-300 .
23. علي , عبد الرحيم عبد الصاحب & موسى , يوسف علي (2023), القيادة الأخلاقية لدى ضباط قوى الأمن الداخلي , المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية , المجلد 3, العدد 10, الصفحات 627-641.
24. عبدالله , مهابات نوري & مصطفى , هولكرد حويز (2021), دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديریات التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 2021, المجلد 17, العدد 55, part 3, الصفحات 17-36.
25. فرحي , محمد (2005) , محددات الأداء المتميز بين الحكومات و الأسواق , مجلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , ص(49-60).117.
26. محمود, ناجي عبدالستار & نعمان ، أريج طاهر (2020) , دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 16, العدد 52, part 1, الصفحات 434-450.
27. محمود , هبة محسن & احمد , ثابت إحسان (2023), القيادة الأخلاقية للمشرف الاختصاصي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل .مجلة واسط للعلوم الرياضية.345-370, (1)13 .
28. محمود, ناجي عبد الستار & امين يوسف عبيد حمه, اسماعيل , سيف محمد (2023). مؤشرات التحكم في السماء الازرق واثرها في نظام التحكم الاداء المتميز: دراسة تحليلية في شركتي زين و اسيا سيل للاتصالات في العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية, 9(3), 66-80.



29. محمد , هشام أزور & حمد , عبد الرحمن شريف , طه, ازاد حسين (2023), القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة صلاح الدين – أربيل , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 2023, المجلد 19, العدد 62, part 1, الصفحات 319-342.
30. محييد , كفاح عباس & محمد , تحرير علي (2020), قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في معهد التدريب النفطي/ بيحي دراسة استطلاعية لمنتسبي معهد التدريب النفطي/بيحي , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 2020, المجلد 16, العدد 52 , الجزء 2, الصفحات 489-503.
31. مهدي , امال كاظم (2021), أثر العلاقة بين القيادة التكميفية والأداء المتميز على التوجه إلى الريادي, مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية, 4 (29).
32. هادي مران احمد العيساوي (2022) دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال- مصفى بيحي , مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 1, الصفحات 209-233 .
33. وحيد , ميس عبد الحسن & جبوري , ندى اسماعيل (2023), تأثير القيادة الاخلاقية في جودة العمل الرقابي مجلة دجلة, المجلد 6, العدد 3, الصفحات 85-103 .

الرسائل والاطاريح

34. أحمد , ستي سيد (2017). المقررات الوظيفية وعلاقته بكل الالتزام الوظيفي والإداري في ترك العمل (أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيد).
35. بقلزي , كلثوم & كيال , حفيظة (2020). أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة مديية توزيع الكهرباء والغاز-بادرار , مذكرة ماستر في ادارة الاعمال , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة أحمد دراية أدرار –الجزائر .
36. شادي , المسعودي (2021) تمكين العاملين وعلاقته بالالتزام الوظيفي , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي , كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف – المسيلة - الجزائر.



37. بوبندر، رانيا & بوشلية، مريم (2023). دور للقيادة الاخلاقية في تنمية السلوك التنظيمي للعمال ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل .
38. بوكرك، اسامة (2023). مساهمة المهارات زينت على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي , أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال /المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر.
39. خن، حبيبة & حدادة، رفية (2018). بيئة العمل الداخلي و الالتزام التنظيمي ، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل.
40. ربيعي ، الهاشمي (2021) , دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية , اطروحة دكتوراه , ادارة الاعمال , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة أحمد دراية أدرار –الجزائر.
41. عبد الرحم ، دليل واونجا عبد الكريم (2021) دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار ، رسالة ماجستير ، ك, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار –الجزائر
42. الصريع ، ابني محمد (2020), القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم , رسالة ماجستير في الادارة التعليمية - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
43. عبيد , فاطمة علاء الدين (2020) , دور ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز , رسالة ماجستير في علوم الادارة الصناعية , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بغداد.
44. العبيدي , كروان عزيز حسين (2014) , الموائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي , رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بغداد.
45. عطا الله, سعيدة & عائشة , فضول (2021). اثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال ،أطروحة دكتوراه، جامعة احمد ذو خيرة-ادرار.



46. غربال, احلام (2022), أثرت استراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت-جمورة- بسكرة ،أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة.

47. غزالي، حليلة & عبون، مبروكة (2020). إدارة الوظائف وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،أطروحة دكتوراه، جامعة احمد ذو خبرة-ادرار.

48. كمونة , علي عبد الامير عبد الحسين (2013) , دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء , رسالة ماجستير في علوم في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , كربلاء .

49. معلم، بشير & عزو، حمزة (2023) الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر في التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة أحمد دراية أدرار –الجزائر.

50. منسل , مروى & بوسطلة ، خولة. (2023). صراع الأدوار لدى المرأة العاملة و تأثيره على الالتزام الوظيفي ، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة.

المصادر اجنبي

51. Attia ,Latif Abdel-Ridha & Jaleel ,Thanaa Hussain (2023), Compensation strategy and its impact on excellent performance: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members in private universities and colleges operating in the holy city of Karbala and Babil, AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, Volume 25, Issue 2, Pages 140-153.

Abed, H. H. (2023). The Impact of Job Commitment and Job Satisfaction on Iraqi EFL Teachers' Reflective Thinking. ADAB AL-BASRAH, 106(1(



52. Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108.
53. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
54. amoodi ,Wijdan Hasan (2023) The Role of Electronic Customer Trust Building Tools On Excellent Performance An analytical study of the opinions of a sample of individuals in the administrative and leadership positions in the Northern Cement Company, *journal of Economics And Administrative Sciences*, Volume 29, Issue 135, Pages 31-42.