

"العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط الرضا الوظيفي"  
"بالتطبيق على قطاع البترول المصري"

**The relationship between ethical leadership and job performance: The mediating role of job satisfaction**

حجاج أحمد عباس

تحت إشراف

أ.د/ محمد سعد محمد

أستاذ الإدارة بالجامعة البريطانية

**ملخص البحث**

دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي والدور الوسيط الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع البترول، والتعرف على تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول وقياس مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق الرضا الوظيفي وقياس مدى تأثير تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع البترول على الأداء الوظيفي داخل القطاع كذلك تحديد الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) في قطاع البترول.

تمثل مجتمع البحث في موظفين مختلفين من شركات البترول وتم أخذ عينة من الموظفين بالقطاع والذي بلغ عددهم (٣٨٢) وتم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معيارى ٥%.

ويعتمد أسلوب الدراسة المدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء حيث شملت قائمة الإستقصاء ثلاث متغيرات، المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي). وضمت الإستمارة الحالية ٤٣ عبارة موزعة على المتغيرات السابقة، فشكل المحور الأول (المتغير المستقل) أربعة عشر عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (مشاركة السلطة، النزاهة، التوجه الأخلاقى)،

والمحور الثانى (المتغير التابع) تكون من عشرة عبارات موزعة على بُعدين (أداء المهام، الأداء السياقى)، أما المحور الثالث (المتغير الوسيط) فتكون من تسعة عشر عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (عدالة الأجور، عدالة الترقية، بيئة العمل الداخلية)، بالإضافة إلى البيانات الشخصية للمتقضى، والتي تمثلت فى (النوع، الفئات العمرية، الدرجة الوظيفية، مدة الخبرة). وقد تم توجيه قائمة الاستقصاء الى مجتمع الدراسة ممن يتعاملون مع الواقع الفعلى لمشكلة الدراسة، بهدف التعرف على ارائهم وتحليلها .

وأوصت نتائج الدراسة بمجموعة من التوصيات وعلى رأسها ضرورة التأكيد على اهتمام الجهات الرسمية المعنية فى قطاع البترول حول تعزيز مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديرى الشركات؛ من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييمهم، واعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوّنًا أساسيًا لها، ومعيّارًا رئيسيًا لإختيار مديرى الشركات فى القطاع، وكذا مديرى الإدارات داخل كل شركة كذلك عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية مديرى شركات قطاع البترول بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها فى رفع مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين فى الشركات الخاضعة للقطاع.

**الكلمات المفتاحية (القيادة الاخلاقية – الاداء الوظيفى- الرضا الوظيفى)**

## Abstract

Studying and identifying the relationship between ethical leadership, job performance and the mediating role of job satisfaction for workers in the petroleum sector, and measuring the extent of the impact of ethical leadership on achieving job satisfaction and measuring the extent of the impact of achieving job satisfaction among petroleum sector employees on job performance in the sector as well as determining the role played by job satisfaction as a mediating variable between ethical

leadership (the independent variable) and job performance (the dependent variable) in the petroleum sector.

The research sample consisted of several employees from the oil companies, and a sample was taken from the employees in the sector, which numbered (382). The size of the sample was determined at a confidence level of 95%, and within the limits of a standard error of 5%.

The study method is based on the preparation of a survey list, where the survey list included three variables, the independent variable (moral leadership), which was referred to the study of (Abu Al-Ragheb, 2019), and the dependent variable (functional performance), which was referred to the study of (Obeidat, 2022), the mediating variable (job satisfaction), which was referred to the study of (Al-Sulaiman, 2021), the current form included 43 statements distributed over the previous variables, so the first axis (the independent variable) included fourteen statements distributed over three dimensions (sharing power, integrity , moral orientation), and the second axis (the dependent variable) consisted of ten statements distributed over two dimensions (task performance, contextual performance), while the third axis (the mediating variable) consisted of nineteen statements distributed over three dimensions (fairness of wages, fairness of promotion, environment internal work), in addition to the respondent's personal data, which was represented in (gender,

age groups, job class, experience period). The survey list was directed to the study community who deal with the actual reality of the study problem, in order to identify and analyze their views.

The results of the study recommended a set of recommendations, foremost of which is the need to emphasize the interest of the concerned official authorities in the petroleum sector in promoting the principles of ethical leadership among company managers; By emphasizing it as part of their evaluation, and considering the possession of ethical controls as an essential component of it, and a major criterion for selecting managers of companies in the sector, as well as managers of departments within each company, as well as holding training courses, seminars and workshops to educate managers of petroleum sector companies about the importance of ethical leadership and its role in raising the level of satisfaction Employment of workers in the sector companies.

### **Key words**

(Ethical leadership - job performance - job satisfaction)

## التمهيد:

يواجه قطاع البترول الكثير من التحديات نتيجة للمنافسة فيما بين الشركات التي يتضمنها هذا القطاع، ويتطلب هذا الوضع التنافسي أن هذه الشركات تسعى إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها بهدف رفع أدائهم. هذا ما دفع ازدياد تركيز هذه الشركات على المورد البشري بها، باعتباره الضمان الحقيقي لاستمراريتها وبقائها وتميزها في سوق البترول، إلى جانب تعزيز قدرتها على تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. الأمر الذي يتطلب توافر قيادات ذات قيم ومبادئ أخلاقية وقيم شخصية تساعد في تحسين أداء العنصر البشري وتحقيق الرضا الوظيفي.

**أهمية البحث:**

### ➤ الأهمية النظرية

تأتي أهمية هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية للقائد، الصفات الإدارية للقائد، العلاقات الإنسانية للقائد) والأداء الوظيفي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة العمل، معايير تقويم الأداء، النمو المهني والتطور، نمط القيادة وصناعة القرار، العلاقة بين المسؤولين والزملاء).

### ➤ الأهمية العملية

تسفر نتائج الدراسة في مساعدة قطاع البترول في توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي، والذي يؤدي إلى وجود رضا وظيفي ضمن العاملين بالقطاع.

**اهداف الدراسة**

تتمثل اهداف الدراسة للآتى:

- (١) تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول.
- (٢) قياس مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق الرضا الوظيفي في قطاع البترول.

- ٣) قياس مدى تأثير تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع البترول على الأداء الوظيفي داخل القطاع.
- ٤) تحديد الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول.

### الفجوة البحثية:

قطاع البترول من القطاعات الكبرى بجمهورية مصر العربية وله العديد من الاسهامات وخصوصا في المجال الاقتصادي وتدعيم النهضة الاقتصادية للدولة .  
في هذا البحث سنناقش كيفية عمل تطوير حقبى للاداء الوظيفي باستخدام مقاييس القيادة الاخلاقية بأهميتها وابعادها لتوضع في مكانها الصحيح لتعقب الاداء الوظيفي لتطور المنظمة بناء على خطتها الاستراتيجية وأهمها.

- دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم أثناء تأدية أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة تؤدي إلى النهوض بالقطاع إلى مكانة أكفء ومثلى.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب لنجاح المنظمة.

### فرضيات البحث :

#### الفرض الرئيسي الأول:

وجود اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول.  
وينبثق من الفرضية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة السلطة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النزاهة والأداء الوظيفي

**الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الأخلاقي والأداء الوظيفي

### الفرض الرئيسي الثاني :

وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

وينبثق من الفرضية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة السلطة والرضا الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النزاهة والرضا الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الأخلاقي والرضا الوظيفي.

### الفرض الرئيسي الثالث :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

وينبثق من الفرضية السابقة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

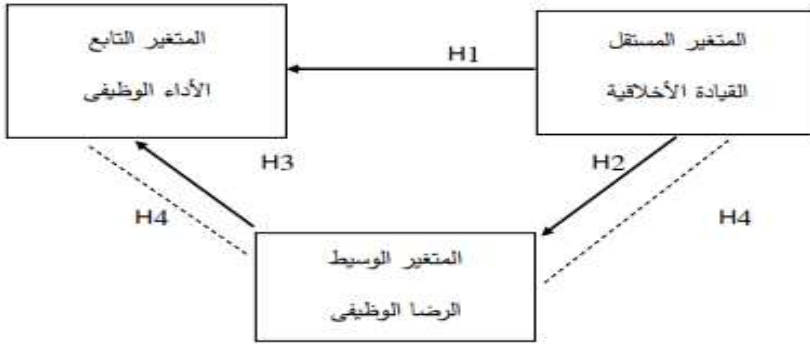
**الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة الأجور والأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة الترقيّة والأداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي

## الفرض الرئيسي الرابع:

وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وكل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

## الفصل الثاني

### منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر ذات العلاقة ثم اعتماد المنهج التحليلي من خلال التطبيق على موظفي قطاع البترول (مدى تأثير العلاقة الاخلاقية بين الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي (الدور الوسيط) وتحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين مكوناتها ، واعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال اداة جمع البيانات (استمارة الاستبيان) ، للتعرف على ارائهم من خلال الاجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث.



## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### مفهوم القيادة الأخلاقية:

القيادة هي مصدر الفعل (قاد) ومنها القائد، وهي من يقود فوجًا من الجنود أو كتبية، والقيادة مهنة القائد. ووجود شخص محدد يقود مجموعة يوجهها من المتطلبات الأساسية للعمل وإنجاز المهمات الجماعية بصرف النظر عن عدد الأشخاص. فيعرفها (المرقطن، ٢٠٢٠) بأنها "عدد من القيم والممارسات الأخلاقية التي يتصف بها القائد من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء بالمنظمة، ونشر السلوك والممارسات الأخلاقية بين العاملين بها".

وأشار (المطيري، ٢٠٢٠) إلى أن القيادة هي "القدرة على فهم العناصر الأساسية للتفكير الإستراتيجي الإبداعي، لفهم خطوات عملية التخطيط الإبداعي وتنفيذها، وكذلك لفهم الخطة الإستراتيجية، وكتابتها".

وأوضح (العبادي، ٢٠١٩) أن القيادة هي "السلوك الذي يمارسه الإداري لبلوغ الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أنها عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد في المنظمة بهدف تحقيق وخلق التعاون بين الأفراد، كما أنها تتسم بالديمقراطية من خلال التعاون والمحبة والعدل، وفهم الآخرين والتعامل معهم في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم".

ويرى الباحث أن القيادة هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وهي التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة تسمح له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم، من أجل تحقيق أهداف وغاية المنظمة.

### الأخلاق وأخلاقيات المهنة

تُعد الأخلاق ممارسة فردية للشخص، تلزمه بها بصرف النظر عن موافقته، أو عدم موافقته لمصلحته الشخصية، وإن عدم الإلتزام بالقواعد الأخلاقية يُعد مخالفة تُعرض الشخص للعقاب حسب التشريعات النافذة. (المرقطن، ٢٠٢٠)

والأخلاق من أهم مقومات حياة الإنسان، فهي الدافع والمحرك للسلوك الإنساني والمحددة له، وبالنظر إلى طبيعة الإنسان وميله إلى الحياة في جماعة يؤثر بها، فإنه يحتاج في بناء علاقته بهذه الجماعة إلى ما يُنظم حركته اليومية وتفاعله معهم. (الرشيدى، ٢٠٢١)

أشارت (المومنى، ٢٠٢٠) إلى أن الأخلاق هي "نظام من القيم والقوانين والقواعد التي تحدد كل ما هو صحيح، وكل ما هو خير، وما يجب أن يكون أن عليه سلوك الإنسان" وأنها "مجموعة من مبادئ وقيم وتقاليدهم والتي يتفق عليها أفراد المجتمع، فيما يتعلق بما هو خير وحق وعدل في تنظيم جميع أمور حياتهم.

ويرى الباحث أن الأخلاق هي منظومة قيم راسخة في النفس، يعتبرها الناس بشكل عام جالبة للخير وطاردة للشر، وهي ما تميز الإنسان عن غيره.

ويتفق الباحث مع (العبدى، ٢٠١٩) في أن الأخلاق ما هي إلا مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد المجتمع حول ما هو جيد وحسن، وما يعتبرونه أساساً لتعاملتهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم. وأن أخلاقيات المهنة تتمثل في كل الأخلاق النبيلة، والمرتبطة بالجد والعطاء، والمتفقة مع عادات المجتمع وتطلعاته وأهدافه، وتهدف بالوصول للعمل إلى التميز والجودة والإبداع.

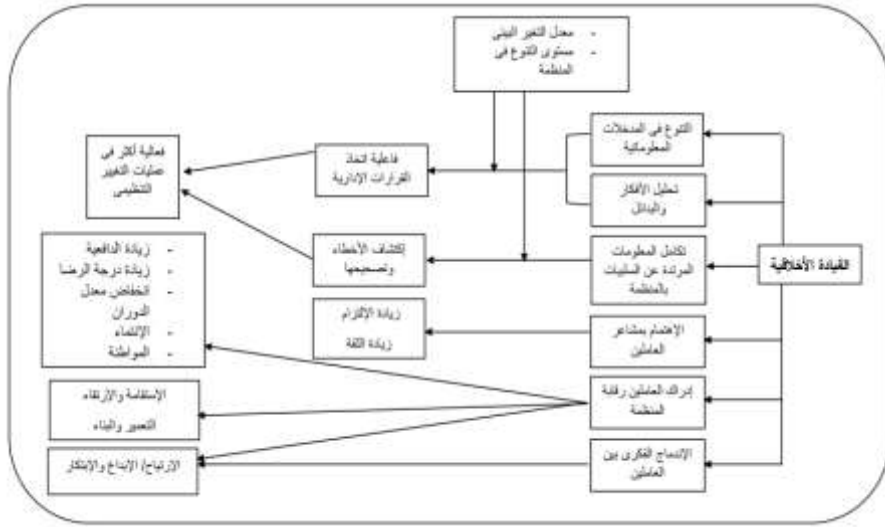
### القيادة الأخلاقية

يُبرز مفهوم القيادة الأخلاقية لكونها من الأسس المطلوبة والفعّالة التي تُسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات، وكذلك جودة كافة العمليات والمخرجات الخاصة بالمنظمة، حيث أن ما تقدمه من نتائج ملموسة وإيجابية للعاملين في مجال عملهم من خلال الاستخدام للتأثير الإيجابي الأمثل، والمتمثل بالإقناع بدلاً من القوة والتسلط. (العتيبي، ٢٠١٩)

وعرّف (الطحانية، ٢٠١٩) القيادة الأخلاقية هي "القيادة التي يتحلى فيها القائد بالأمانة والولاء والتركيز على الهدف، والخير، والعدالة الاجتماعية، وقوة الشخصية، والتواضع، والصبر، والنزاهة، وصنع القرار بناءً على الفضيلة، والتأثير في العاملين معه لجعلهم يعملوا الشئ الصحيح".

وأشارت إليها (دعكيك، ٢٠٢٠) على أنها "كل ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها والتي تقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى أذكاء روح التفاؤل والتحدى".

ومما سبق يستنتج الباحث أن القيادة الأخلاقية تُعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي منظمة تتأشد للنمو وتحقيق الأهداف والغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم.



ويوضح الشكل السابق التأثيرات الإيجابية للقيادة الأخلاقية

### الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي العمود الفقري والركيزة الرئيسية التي يُبنى عليه العديد من القرارات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، حيثُ ترتبط كفاءة وفاعلية أى منظمة بكفاءة العنصر البشري ومدى قدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر

والفعل في استخدام الموارد المتاحة، إضافةً إلى اعتماد الإدارة عليه في تعظيم النتائج. (خزاعلة، ٢٠٢١)

### مفهوم الأداء الوظيفي

اختلفت المفاهيم والتعاريف حول مفهوم الأداء الوظيفي بين الباحثين باختلاف وجهات نظرهم؛ فمنهم من ركّز على الأعمال التي يقوم بها الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية، ومن جانب آخر ركز آخرون على النتائج أو الإنجازات التي يُقدمها الموظف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تتمثل في الإنجازات التطوعية التي تُسهم في تحسين البيئة التنظيمية. (القحطاني، ٢٠٢١)

عرّفه (عبدالرازق، ٢٠٢١) بأنه "الأداء الكلي والشمولي للمنظمة بكافة أقسامها وموظفيها، وهو الناتج النهائي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، والذي يظهر من خلال ما تُقدمه المنظمة من سلع أو خدمات للعملاء والجمهور المستهدف، وهو السبيل الذي من خلاله تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها قريبة وبعيدة المدى والإرتقاء بمكانتها إلى مستويات الريادة والتقدم والإزدهار في مجال أعمالها".

وأوضح (سماوي، ٢٠٢١) الأداء الوظيفي هو "حجم وكمية مخرجات العمل التي يتم توفيرها بناءً على الجهد الذي يبذله الموظف لأداء ما يُكلّف به من أعمال، ووفقاً لإمكانيات الشركة المتاحة، وأنه يُمثل قيام الفرد بأعماله ومسئولياته التي تقوم الشركة بتحديدها وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل، من حيث اهتمامه وتعاونه معهم وشعوره بالإنتماء لمكان العمل".

ومما سبق يستنتج الباحث تعريف الأداء يتمثل في قيام الأفراد بالأنشطة والمهام المؤكدة إليهم في مجال عمله بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها كل فرد ويمكن قياس الأداء من خلال ثلاث معايير، وهي الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء. ويتأثر الأداء الوظيفي للموظف بيئة العمل المحيطة به.

## الرضا الوظيفي

يُعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين المفاهيم التي تحتاج إلى التحديد لكونه مفهومًا قيمياً يصعب إعطائه معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع، وذلك لإرتباطه بالحالات النفسية الخاصة بكل شخص أو عامل؛ مما يجعل مدلوله يختلف من فرد لآخر، فما يحدث الرضا الوظيفي لدى عامل قد لا يحدث الرضا الوظيفي لدى عامل آخر، وكذلك ارتباطه بعوامل اجتماعية، نابعة من رؤية الآخرين والمكانة الاجتماعية التي تشعر العامل بالرضا الوظيفي، وكذلك تحقيق الإشباع ضمن الجماعة الاجتماعية إضافة إلى ذلك يرتبط المفهوم بالعوامل المادية التي تجعل لكل فرد قيم مادية تحقق الإشباع والرضا وتختلف من فرد إلى آخر، ولأن مستوى الإشباع غير محدد فيبقى الضبط الحقيقي والدقيق للمفهوم نسبياً إلى حد ما. (عطية، ٢٠٢٢)

حيث أشارت (الخالودة، ٢٠٢١) أن الرضا الوظيفي هو "تعبير الموظفين عن مشاعرهم نحو أعمالهم، بحيث تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له مهنته من حاجات و رغبات، وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا عن المهنة تتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد، وعناصر تتعلق ببيئة العمل". وقد عرف (Gopinath, et al, 2020) الرضا الوظيفي على أنه "الإتجاه العام للفرد نحو عمله، بحيث أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر برضا عن عمله سوف يتخذ موقفاً سلبياً من عمله"

وعرفه (Karem, et al, 2019) على أنه عبارة عن "إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الإتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالإرتياح على أداء الإنسان وولائه وإنتمائه للمنظمة التي يعمل بها".

وعرفته (الشريف، ٢٠٢١) بأنه "ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية، أو الخارجية، وترتبط هذه العوامل في مجملها بتركية الفرد وبيئة عمله، فكما أشبعت الإحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور إيجابي لدى الفرد". ومن ثم، يمكن توضيح الرضا الوظيفي من خلال وجهة نظر الباحث على أنه؛ وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته؛ فكما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها.

### تحليل البيانات

ويعتمد على أسلوب الدراسة الميداني من خلال إعداد قائمة استقصاء مكونة من أربعة محاور (البيانات العامة للمستقصى - المتغير المستقل-المتغير التابع- المتغير الوسيط) كل محور يتكون من مجموعة من الاسئلة ، وتم توجيهها الى مجتمع الدراسة ممن يتعاملون مع الواقع الفعلي لمشكلة الدراسة ، بهدف التعرف على ارائهم وتحليلها في اختبار تطبيق العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي على العاملين بقطاع البترول وتلى ذلك التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية للعاملين بتلك الشركات لاختبار صحة فروض الدراسة واخطائها.

### اختبارات الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
<u>الفرض الرئيسي الأول</u>	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول	قبول الفرض الأول جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) مشاركة السلطة والأداء الوظيفي	قبول الفرض الفرعي
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) النزاهة والأداء الوظيفي	قبول الفرض الفرعي
الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) التوجه الأخلاقي والأداء الوظيفي	قبول الفرض الفرعي
<u>الفرض الرئيسي الثاني</u>	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي	قبول الفرض الثاني كلياً

"العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي" "بالتطبيق على قطاع البترول المصري"

مجاهد أحمد عباس

قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مشاركة السلطة والرضا الوظيفي	الفرض الفرعى الأول
قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين النزاهة والرضا الوظيفي	الفرض الفرعى الثانى
قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التوجه الأخلاقى والرضا الوظيفي	الفرض الفرعى الثالث
قبول الفرض الثالث جزئياً	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	<b>الفرض الرئيسى الثالث</b>
عدم قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين عدالة الأجور والأداء الوظيفي	الفرض الفرعى الأول
قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين عدالة الترقيه والأداء الوظيفي	الفرض الفرعى الثانى
قبول الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي	الفرض الفرعى الثالث
قبول الفرض الرابع جزئياً	وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي وكل من القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي	<b>الفرض الرئيسى الرابع</b>

## الاستنتاجات والتوصيات

### النتائج الرئيسية والاستنتاجات

#### اولاً: نتائج عامة:

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج، يمكن أن تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وكذا تحقيق أهدافها وقياس فروضها. فقد قام الباحث بمناقشة النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)، الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)، وسيتناول هذا الفصل تلك النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة كالتالى:

## ١ / عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول، والذي ينص على: ما هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في قطاع البترول؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، لوجود تأثير لُبُعدى (مشاركة السلطة، التوجه الأخلاقي) على الأداء الوظيفي، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لُبُعد (النزاهة) على الأداء الوظيفي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق البترول للقيام الأخلاقية ببعديها (مشاركة السلطة، والتوجه الأخلاقي) يؤدي إلى حرص قطاع البترول بصفة عامة وشركة إيجاس بصفة خاصة على تفعيل وتطبيق مبدأ مشاركة السلطة والتوجه الأخلاقي؛ مما ينعكس على سير العمل داخل القطاع بأداء وظيفي أكفء وأفضل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاع.

كما تعزى هذه النتيجة إلى ضرورة الإهتمام وتطبيق النزاهة داخل القطاع وعدم تجاهل هذا البُعد (النزاهة)؛ فقد يساعد على دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم أثناء تأدية أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة تؤدي إلى النهوض بالقطاع إلى مكانة أكفء ومُثلى.

## ٢ / عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني، والذي ينص على:

### ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق الرضا الوظيفي؟

حيث أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني كلياً؛ لوجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (مشاركة السلطة، التوجه الأخلاقي، النزاهة) على الرضا الوظيفي. وهذا، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق مديري قطاع البترول لأبعاد القيادة الأخلاقية يأتي من خلال فهم وإدراك المديرين لأهمية القيادة الأخلاقية، وما لها من تأثير إيجابى فى العاملين بالقطاع لتحقيق الأهداف المشتركة التى تتفق مع رؤية القطاع؛ ومن ثم تصب فى مصلحة العمل.



كما تعزى إلى أن المديرين الذين يطبقون هذه الأبعاد يلعبون دوراً في غاية الأهمية في تحسين العلاقات بين المديرين والعاملين، ومن ثمّ ينعكس ذلك على تحسّن سير العمل في القطاع، وتوفر مناخ تنظيمي ووظيفي إيجابى. وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الشريف، ٢٠٢١)، حيثُ أثبتت وجود ترابط واضح بين أبعاد القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛ وهذا ما يساعد على توفير مناخ تنظيمي مناسب لنجاح المنظمة.

**٣/ عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث، والذي ينص على ما مدى تأثير تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع البترول على الأداء الوظيفي داخل القطاع؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث، وفي ضوء الإنحدار الخطى البسيط والمتعدد؛ يمكن قبول الفرض الرئيسى الثالث جزئياً لوجود تأثير لبُعد بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي، وعدم وجود تأثير كل من بُعد (عدالة الأجور، وعدالة الترقية) في قطاع البترول.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفير بيئة عمل داخلية مُرضية بالنسبة للعاملين ومهيئة للعمل، حيثُ يؤدي ذلك إلى تحقيق أداء وظيفي يفوق المتوقع، وينصب هذا في مصلحة العمل.

كما توضح هذه النتيجة أن عدالة الأجور وعدالة الترقية لا تؤثر في الأداء الوظيفي طالما توجد بيئة عمل مُرضية للعاملين.

**٤/ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع، والذي ينص على: ما هو الدور الوسيط الذى يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي فى قطاع البترول؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع فى ضوء تحليل الإنحدار المتعدد الهرمى أن عند دخول الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وأداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، لا يوجد تأثير معنوى فى العلاقة بينهم حيثُ زاد تأثير

العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية وأداء المهام عند دخول الرضا الوظيفي بعلاقة غير مباشرة، وتأثير معنوي.

وعند دخول الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والأداء السياقي كأحد أبعاد الأداء الوظيفي، فأثبتت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي في العلاقة بينهم حيثُ انخفض تأثير العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والأداء السياقي عند دخول الرضا الوظيفي بعلاقة غير مباشرة وتأثير معنوي؛ لذا تم قبول الفرض الرابع جزئياً.

### توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة التأكيد على اهتمام الجهات الرسمية المعنية في قطاع البترول حول تعزيز مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديري الشركات؛ من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييمهم، واعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لها، ومعياراً رئيسياً لإختيار مديري الشركات في القطاع، وكذا مديري الإدارات داخل كل شركة.
- 2- عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية مديري شركات قطاع البترول بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاضعة للقطاع.
- 3- توعية المديرين في شركات قطاع البترول بأهمية إعادة النظر في طرق تقييم أداء العاملين؛ حتى لا ينعكس ذلك سلباً على دافعيتهم نحو العمل والرضا الوظيفي.
- 4- الإهتمام بزيادة مستوى مفاهيم الأداء الوظيفي كافة العاملين في قطاع البترول؛ من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع.
- 5- ضرورة إجراء استطلاعات الرأي وتقييمات الأداء للعاملين داخل القطاع للتعرف على الإيجابيات التي تدفعهم للقيام بأداء كفاء، وتعزيز تلك الإيجابيات. وكذا التعرف على السلبيات التي تؤدي إلى أداء سلبي يؤدي إلى التقاعص عن العمل، والعمل على حلها أو تفاديها؛ من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمساعدة المديرين الذين يتمتعون بمبادئ القيادة الأخلاقية.

## المراجع:

١. ابراهيم، محمود & الحداد، بسمة، ٢٠١٨، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات، الكمبيوتر، (٢١)، ٢٥-٣٢.
٢. أ بكر، مصطفى & حماد، آدم & المنصور، أنعام، ٢٠٢٠، أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شئون الخدمة ولاية شمال كردفان، بحوث ومقالات، ١(٢)، ١٣-١٤.
٣. ابو الراغب، أشرف محمد أحمد، ٢٠١٩، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
٤. أبو شرح، حامد، ٢٠١٠، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملن، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
٥. أبو شهاب، منذر أحمد، ٢٠١٩، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
٦. أبو مرسة، محمود عواد حسن، ٢٠٢١، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
٧. آدم، محمد عبدالمنعم محمد نور، ٢٠٢٠، قلق المستقبل وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين بوزارة الصحة ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
٨. أمين، محمد عبدالله، ٢٠١٧، القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين: بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية، بحوث ومقالات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٣٤، ٢٠١-٢١٨.
٩. الجعيتي، ختام قاسم مصطفى، ٢٠١٧، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. الجلابين، ايثار سلطان حامد، ٢٠٢٠، تطبيق نماذج العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
١١. الحسين، محمد ناصر محمود، ٢٠٢٠، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين البيئة الداخلية وأداء العاملين في شركات البلاستيك والمطاط العاملة في محافظة المفرق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

١٢. الخالدة، ملك هارون، ٢٠٢١، أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/ الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
١٣. الدوسري، ناصر منصور ثقل، ٢٠٢٠، الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة قطر، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
١٤. الرشيدى، هدى محمد سعود، ٢٠٢١، درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بمعايير القيادة الأخلاقية: مشكلات وحلول، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
١٥. الشهراني، عبدالله بداح محمد، ٢٠٢١، دور العدالة التنظيمية في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة بيشة، السعودية.
١٦. الشوبكي، نها عبدالله فلاح، ٢٠٢٠، أثر جودة الخدمة الداخلية في الرضا الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
١٧. العبادى، أحمد عبدالله، ٢٠١٩، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإدارى لدى مديري المدارس فى لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمى المدارس والقادة الإداريين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
١٨. العتيبي، سالم فايز، ٢٠١٩، معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس فى دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
١٩. العجمى، سعد، ٢٠٢١، أثر إدارة المعرفة فى الأداء الوظيفي للعاملين فى الشركة الكويتية لنفط الخليج، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
٢٠. العربى، حكيم & منقلاتي، يزيد، ٢٠١٤، أثر الرضا الوظيفي على الأداء فى المنظمة دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
٢١. العطية، طلال، ٢٠٢٠، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي فى مصرف قطر المركزى، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.
٢٢. العواملة، طالب، ٢٠٢٠، أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية فى الأداء الوظيفي للعاملين فى شركات التأمين الأردنية، بحوث ومقالات، مج ١١، ٥٤، مجلة العربى للدراسات والأبحاث، الأردن.
٢٣. الصباغ، شوقى محمد & مرزوق، عبدالعزيز، ٢٠١٢، المناخ الأخلاقى وعلاقته بالإنتاجات الوظيفية لدى العاملين "دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية"، بحوث ومقالات، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد ٢٧، السعودية.

٢٤. الفياض، خليل عبدالهادي خليل، ٢٠٢١، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية، رسالة الماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
٢٥. المومني، نوال ابراهيم علي، ٢٠٢٠، مستوى ممارسة مشرفي التربية الرياضية للقيادة التحولية والقيادة الأخلاقية في محافظتي إربد وعجلون من وجهة نظر المعلمين: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
٢٦. النشعة، شهد موفق طه، ٢٠٢١، العدالة التنظيمية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
٢٧. بكار، رجاء عدنان سعيد، ٢٠٢٢، أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٨. عبيدات، ابراهيم محمد يوسف، ٢٠٢٢، البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في شركة مياه الأردن - مياهننا، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٩. عتوم، محمد مشهور محمود، ٢٠٢١، أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه اليرموك في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
٣٠. عطية، هند صبحي محمد، ٢٠٢٢، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة جامعة طنطا، رسالة ماجستير، جامعة طنطا، مصر.
٣١. عقل، عبدالله، ٢٠١٨، أثر تقييم العائد على الإستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
٣٢. قزة، إيمان أبو صاع خليفة، ٢٠٢١، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمستشفى تيجي الحكومي - ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

### ثانياً: المراجع الجنبية

- 1) Abbas, Q., & Awan, S. H. (2017). Impact of organizational politics on employee performance in public sector organizations. *Pakistan Administrative Review*, 1(1).
- 2) Baluyos, G.R., Rivera, H.L. and Baluyos, E.L. (2109). Teachers' Job Satisfaction and Work Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 206-221.

- 3) Begall, K., Van Breeschoten, L., Van der Lippe, T. and Poortman. A. R. (2020). Supplemental family leave provision and employee performance: Disentangling availability and use. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- 4) Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*. 4(2).
- 5) Brown, M. E., & Trevion, L. K. (2006). Ethical leadership: A Review and future directions. *Leadership Quarterly*. Vol. 17, PP 595-616.
- 6) Bryman, A. (2018). *Charisma and Leadership of organization*. London Sage.
- 7) Chaithra, V.K. & Hiremath. U.S. 2018. Job Performance of Primary and Secondary School Teachers. *Indian Journal of Pure & Applied Biosciences*, 6(2), 854-860.
- 8) Daniel, W. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment & Society*, 31(5).
- 9) Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- 10) Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A. and Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086.
- 11) Gatakaa, G. (2018). *The Impact of Employee Training and Development on Employee Performance in Institutions of Higher Learning: A Case of United States International University-Africa*. Doctoral dissertation, United States International University-Africa.

- 12) Herminingsih, A. & Supardi, W. (2017). The Effects of Work Ethics, Transformational and Transactional Leadership on Work Performance of Teachers. *Management Studied*, 5(3).
- 13) Kang, S. (2019). Sustainable influence of ethical leadership on work performance: empirical study of multinational enterprise in South Korea. *Sustainability*, 11(11).
- 14) Kuei, M. (2010). Talent Management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, (4)2.
- 15) Martins, H., & Proenca, T. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire- Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers.
- 16) Motlokoa, M., Sekantsi, L., Paul Monyolo, R. (2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 16-46.
- 17) Nuraini, B. (2014). The Management of Human Resource Development in Ar Raihan Bandar Lampung Junior High School. *Ijer-Indonesian Journal of Educational Review*, 1(2), 89-94.
- 18) Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Evidence from three Canadian surveys. Proquest. UMI Dissertations, P.1-142.
- 19) Ramawickrama, J; Opetha, HHDNP and PushpaKumari, MD. (2017). Quality of work life, job satisfaction, and the facets of the relationship between the two constructs, *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 10, No. 4; PP 167-182.
- 20) Ruiz, P. C. & Martines, R. (2011). Improving the "Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response. *Journal of Business Ethics*. 99(4), PP 587-608.

- 21) Shafique, I N., Kalyar, M., & Ahmed, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- 22) Sosik, J. J., & Jung, D. (2018). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. Routledge.
- 23) Trevino, L. Hartman, L & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership *California Management Review*, 42, 128-142.
- 24) Walters, K. & Rodriguez, J. (2019). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, *Research Gate, WJMRD*, 3(10): 206-212.
- 25) Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S., T., & Balthazard, P. A. (2017). A neurological and ideological perspective of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 60(4), PP 1285-1306.
- 26) Widyastuti, K., Hayati, K. & Ahadiat, A. (2020). Effect of Ethical Leadership on Performance: Validation of Task Performance Measurement in Banking Context. *Test Engineering and Management*. Indonesia: The Mattingly Publishing Co., Inc.
- 27) Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2016). The influence of ethical leadership on managerial performance: Mediating effects of mindfulness and corporate social responsibility. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 815-828.
- 28) Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), PP 441-455.
- 29) Ying, Z. (2012). *The Impact of Performance Management System on Employee performance*. Thesis. Emerson College, Boston, USA.



- 30) Yousaf, A. Yang, H., & Sanders, K. (201<sup>^</sup>). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*.
- 31) Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, R., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*. No 8. PP 300-316.