



تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية
والكيماويات بالقاهرة الكبرى

إعداد

د. حسن عيد لبيب

مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بني سويف

eeb00@fayoum.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

لبيب، حسن عيد (٢٠٢٣) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١) ج ٣، ٦٣-١٣٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية
والكيماويات بالقاهرة الكبرى

د. حسن عيد لبيب

المستخلص:

لقد تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات بالقاهرة الكبرى، لتحقيق هذا الغرض فقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين، ثم تم تطوير ثلاثة فروض رئيسية للبحث، وتم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلات الشخصية، وتم توزيع (٤٠٠) قائمة إستقصاء علي العاملين وبلغ عدد القوائم الصحيحة (٣٠٧)، وبلغ معدل الإستجابة (٧٦,٨٪). ولقد توصلت نتائج البحث إلي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي، وأشارت النتائج أيضاً إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، وقدمت نتائج البحث مقترحات لتحسين مستوي الإلتزام التنظيمي من خلال التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأخيراً، قدم الباحث مجالات مقترحة لدراسات مستقبلية في ضوء التحليل النقدي لأدبيات موضوع البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإلتزام التنظيمي، قطاع الأدوية.

(١١) مقدمة البحث Research Introduction:

لقد برزت في الأونة الأخيرة قضية تطوير قطاع الأدوية الحكومي حيث تُعد صناعة الأدوية Pharmaceutical Industry من الصناعات الإستراتيجية علي المستوى القومي نظراً لمساهمتها في تحقيق خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، ولذلك يحتل قطاع الأدوية أهمية كبرى من جانب المسؤولين المختصين بالدولة، فقد تبنت الحكومة المصرية منذ ديسمبر ٢٠١٥ تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة لعام (٢٠٣٠) Sustainable Development Strategy 2030 ومن أهم أركانها تفعيل رؤية مصر ٢٠٣٠ "Egypt Vision 2030" والتي تضمنت محاور عديدة من أهمها محور "جودة الحياة" والذي يستهدف الإرتقاء بمستوي جودة حياة المواطنين في مجالات عديدة ومنها مجال الرعاية الصحية، ووفق إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ فقد صدر القانون رقم (١٥١) لسنة ٢٠١٩ بإنشاء هيئتي الدواء المصرية والشراء الموحد وتم إفتتاح مدينة الدواء المصرية "جبتو فارما GYPTO PHARMA" المجهزة بمدينة الخانكة بمحافظة القليوبية في ٢٣ مارس من عام ٢٠٢١، والتي تُعد من أكبر المدن الطبية في الشرق الأوسط حيث بلغت القيمة الاجمالية لإنشاء مدينة الدواء المصرية (٩٥) مليار جنيه وذلك في عام ٢٠١٨ وإرتفعت إلي ١٢٥ مليار جنيه في عام ٢٠٢١، وتستهدف توافر مخزون إستراتيجي من الأدوية والمستلزمات الطبية وأن تكون مركزاً إقليمياً لتصنيع الدواء ومنصة للتصدير. -<https://.Gateahram.org.eg>، -<https://.Wikipedia.org.eg>، <https://.WWWedaegypt.gov.eg>.

ومن ناحية أخرى، تؤكد نتائج دراسات عديدة علي أهمية تفعيل التوجه بنمط القيادة الأخلاقية Ethical leadership فقد توصلت نتائج دراسة (Brown and Treino, 2006) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز وتحسين السلوكيات الأخلاقية للعاملين والإلتزام بها في أداء العمل وإتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة وتقديم الدعم والرعاية المهنية للعاملين، وتوصلت نتائج دراسة (Bongchoi, 2015) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين إتجاهات العاملين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وزيادة درجة إهتمامهم بها، كما تشير نتائج دراسات عديدة إلي أهمية سمات القيادة الأخلاقية، ومن أهمها: (المصداقية، الإمانة، العدالة، حسن الخلق، الوعي المهني، الرؤية الإستراتيجية، الكفاءة، الإستقامة، الثقة، التسامح، الإيثار، النزاهة، الشفافية، إحترام الآخرين، والتوجه بخدمة ودعم وتحفيز العاملين الذين يؤدون العمل بطريقة أخلاقية) وتساهم تلك الصفات في تأصيل وتفعيل أخلاقيات العمل الاداري وبناء علاقات جيدة في بيئة العمل ومحاكاة سلوك القائد كنموذج فعال يحتذي به علي المستويين المهني والشخصي (Ercan Yalmiz, 2010, Wilson & McCalman 2017, Walumbwa, et al, 2019, Wan Kang, 2019, et al, 2017) وتظهر أهمية تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بصفة خاصة في شركات الأدوية حيث تمس منتجات تلك الشركات صحة وحياة

المواطنين، إذ تتضمن تلك الأبعاد عناصر وآليات وإجراءات فعالة ومنها ترسيخ وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية للعاملين، إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية، معاقبة العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية أثناء العمل، تعديل سلوك العاملين لتتسق مع المعايير الأخلاقية، وتقييم الأنشطة والأداء من منظور أخلاقي وإجمالي.

ومن الجدير بالذكر، ان مفهوم الإلتزام التنظيمي قد حظي بإهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، حيث يعكس حالة الإرتباط النفسي للموظف بالمنظمة وقبوله لأهدافها وقيمها وإستعدادة لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها من خلال إندماجه في العمل وأداء أنشطة إضافية (Engelbrecht,2020, Massoud ,et al.,2020)، كما يتبين أهمية دراسة وتحليل المحددات المعززة لبناء وتحسين الإلتزام التنظيمي ومن أهمها نمط القيادة الأخلاقية.

وفي ضوء ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، ووفق نتائج الدراسة الاستطلاعية للباحث لذلك يتناول البحث الحالي دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات خاصة في ظل عدم وجود دراسة مصرية فحصت تلك العلاقة بالتطبيق علي الحيز(النطاق) الجغرافي للبحث.

(٢) مشكلة البحث والتساؤلات Research Problem and Questions

تُعد الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية(هولدي فارما) من أهم شركات صناعة الأدوية في مصر وأقدمها حيث تم تأسيسها عام ١٩٣٩ (يوسف، ٢٠٢١، ص٤٧٢)، إذ تحتل أهمية كبرى في قطاع صناعة الأدوية سواء من حيث عدد الشركات التابعة لها أو من حيث عدد العاملين بها، فقد بلغ عدد الشركات التابعة لها بمنطقة القاهرة الكبرى (٨) شركات وبلغ عدد العاملين بتلك الشركات (١٤٧٧٩) عاملاً ، ويوضح الباحث عدد العاملين بكل شركة في موضع لاحق، والشركات الثمانية هي:(شركة تنمية الصناعات الكيماوية(سيد للأدوية)، شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، شركة النصر للكيماويات الدوائية، شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية، شركة مصر للمستحضرات الطبية، شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية، الشركة العربية للأدوية، وشركة الجمهورية للأدوية)(الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية(هولدي فارما)، إدارة شؤون العاملين، ٢٠٢١).

ومن ناحية أخرى، يُعد نمط القيادة الأخلاقية من أهم أنماط القيادة المعززة للعديد من السلوكيات والمؤشرات التنظيمية الإيجابية حيث تؤكد نتائج العديد من الدراسات علي وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الأخلاقية في تحسين العديد من تلك السلوكيات والمؤشرات ومن أهمها:

سلوك المواطنة التنظيمية(العولقي، ٢٠١٨، Eva Nathan.,et al, 2009, Mayer et al,

Walambwa, 2011, Eisenbeiss, 2012, Kacmer et al,)، الأداء الوظيفي (al, 2019، إبداع العاملين (علي، بشيشي، ومجلخ، ٢٠١٨)، الرضا الوظيفي (Brown et al, 2005, Dadheh, 2013, Shin, et al, 2014, Bouckennooghe, et al, 2015, Wan Kang, 2019, and Bhal, 2008, Yang, 2014, Yozgat and Mesekiran, 2016, Faradonbeh., et al., 2013)، تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين (Walumbwa et al, 2017)، الإرتباط والاستغراق الوظيفي (رجب، ٢٠٢٠، Engel et al, 2014, Chughtai, 2014)، التماثل مع قواعد المنظمة وأداء الدور الاجتماعي (Yan Lui et al, 2013)، إدارة الصراع التنظيمي (yowa, B, 2016)، الإبداع الفردي (Chen and Hou, 2016)، والتميز التنظيمي (العنقري، ٢٠١٤)، وتؤكد أيضاً نتائج دراسات عديدة علي وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الأخلاقية في خفض العديد من السلوكيات السلبية المناوئة للعمل، ومن أهمها: التمر الوظيفي (عبد العزيز، ٢٠٢٠)، سلوك الصمت التنظيمي (شعراوي، ٢٠١٧)، ضغوط العمل (Hao zhou et al, 2015)، والشعور بالإغتراب الوظيفي (عبد الله، ٢٠١٦، ريان، عبد الجليل، ومحمد، ٢٠١٩).

وعلي الجانب الأخر، تشير نتائج دراسات عديدة إلي أهمية الإلتزام التنظيمي المرتفع للعاملين وتأثيره المعنوي الإيجابي علي العديد من المخرجات التنظيمية المرغوبة علي المستويين الفردي والتنظيمي، ومن أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (مرزوق، ٢٠١٠، حسني، ٢٠٢١، Gautam, et al, 2005, Bakan, et al, 2013, Mohamed, and Anisa, 2012, Massoud, et al., 2020, Khawaja and Mohanty, 2019)، جودة الحياة الوظيفية (رسمي، الياسين، وشعلان، ٢٠١٨)، الأداء التنظيمي والوظيفي (Ahmed, et al, 2014)، عصمان، رسمي، والسيد، ٢٠١٩)، تحقيق إستقرار العاملين (معمّر، ٢٠٠٩)، تقليل دوران العمل (محمد، ومحمود، ٢٠١٩)، والإستغراق الوظيفي (Uygun & Kilic, 2009).

ومن الجدير بالذكر، أن القيادة الأخلاقية تُعد من أهم محددات بناء وتحسين مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين، ولقد تبين للباحث وجود ندرة بحثية ملحوظة في الدراسات التي تناولت أثر نمط القيادة الأخلاقية علي مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين (وذلك في حدود علم وإضطلاع الباحث) حيث تناولت دراسة (Kim & Brymer, 2011) أثر القيادة الأخلاقية علي أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي وهو بُعد الإلتزام الفعال والرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطي بقطاع الفنادق، وفحصت دراسة (نصر الدين، وسلامي، ٢٠٢٠) أثر نية ترك العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي قطاع الغاز والكهرباء بمديرية باتنة بدولة الجزائر، وفحصت دراسة (راضي، وحسن، ٢٠١٤) أثر أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بدولة العراق، بينما تناولت دراسة (العولقي، ٢٠١٨) أثر الإلتزام التنظيمي كمتغير

وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في مستشفيات محافظة إب اليمنية، ولقد تبين للباحث عدم وجود دراسة استهدفت تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما).

(* نتائج الدراسة الإستطلاعية:

في ضوء ماسبق، ولمزيد من تشخيص طبيعة مشكلة البحث وإستكشاف أبعادها المختلفة قام الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة بإجراء الدراسة الإستطلاعية لشركات الأدوية موضع الدراسة والمقابلات المهيكلة لعينة ميسرة بلغت (٥٠) مفردة من العاملين بتلك الشركات بهدف تحديد مدى تطبيق المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بها، وكذا لتحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية أثناء التردد على تلك الشركات، حيث تم إستقصاء العاملين لمحتويات قائمة الإستقصاء للتعرف علي إتجاهاتهم وآرائهم نحو متغيرات الدراسة وذلك خلال شهر نوفمبر من عام ٢٠٢١، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن مشكلة البحث الحالي تكمن في إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، وكذا إنخفاض مستوى ممارسة القادة والمسؤولين لأبعاد القيادة الأخلاقية كما أظهرت المؤشرات التالية:

(١) إنخفاض مستوى ممارسة المديرين في قطاع شركات الأدوية محل الدراسة لعناصر أبعاد القيادة الأخلاقية حيث أشارت نسبة (٥٨٪) من العاملين إلي المؤشرات التالية:

(١|١) البُعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي): (لا يتميز نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة، لا تلتزم الشركة بعودها تماماً مع العاملين، لا تحرص الشركة علي رفع القيم الأخلاقية للعاملين من خلال ندوات ولقاءات معهم، ولا تسمح الشركة للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية). (٢|١) البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي): (لا يستمع المدير بالشركة إلي آراء العاملين، المدير بالشركة لا يضع مصالح العاملين في أولوية إهتماماته، يتخذ المدير بالشركة قرارات لا تتسم بالعدالة أوالتوازن، ولا يهتم المدير بمناقشة أخلاق أو قيم الشركة مع العاملين بالمستوي المطلوب). (٣|١) البُعد الثالث (تعزيز السلوك الأخلاقي): (لا يعاقب المدير العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بتطبيق معايير موحدة، ولا تتسق بعض القرارات وأخلاقيات العمل الإداري).

(٢) إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة نتيجة لإنخفاض مستوى تطبيق وممارسة القادة لأبعاد القيادة الأخلاقية حيث أشارت نسبة (٦٣٪) من العاملين إلي المؤشرات التالية: (١|٢) البُعد الأول (الإلتزام العاطفي): لا يشعر العامل بالإرتباط العاطفي نحو الشركة، ومعاملة المدير في العمل لا تتسم بالود والصدقة مع جميع العاملين). (٢|٢) - البُعد

الثاني (الإلتزام المستمر): لا يسمح المدير للعاملين بتقديم المقترحات اللازمة لتحسين العمل ، وتفاوت مستوى معاملة المدير للعاملين). (٣|٢)- البعد الثالث: (الإلتزام المعياري): قيم الشركة لا تتشابه مع قيم بعض العاملين.

(٣) أشارت نسبة (٣٨٪) من العاملين إلى وجود سلوكيات ومؤشرات سلبية سائدة بين بعض العاملين نتيجة لإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين ولضعف مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بتلك الشركات ومن هذه السلوكيات: سلوك الصمت التنظيمي، الإحتراق الوظيفي، ومعدلات الغياب ودوران العمل.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن ضعف مستوى تطبيق القادة بالشركات الخاضعة للبحث لأبعاد القيادة الأخلاقية ربما يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بتلك الشركات، وهو ما يشير إلى وجود تأثير محتمل للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) على مستوى الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع)، وبالتالي يمكن تحديد المشكلة العامة للبحث في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: ماهي درجة تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث؟ هذا ويمكن بلورة مشكلة البحث وتشخيص كافة أبعادها الفرعية في شكل مجموعة من التساؤلات، والتي يسعى البحث للإجابة عليها، وذلك على النحو التالي:

- (١) هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية بالشركات الخاضعة للبحث؟
- (٢) هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات الخاضعة للبحث؟
- (٣) هل يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لمستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية على درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات الخاضعة للبحث؟
- (٤) هل تتساوي الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وفق إستجابات العاملين بالشركات موضع البحث؟
- (٥) ماهي التوصيات المقترحة والهادفة نحو التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات موضع البحث؟

(٣) أهداف البحث Research Objectives:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- (١) التأسيس النظري لمتغيرات البحث (القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي).

- (٢) تقييم مستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بالشركات الخاضعة للبحث.
- (٣) تقييم مستوي تطبيق أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث.
- (٤) تحديد مدي تأثير القيادة الأخلاقية علي مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث.
- (٥) تحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وفق إستجابات العاملين بالشركات موضع البحث.
- (٦) إقتراح مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق بالشركات محل البحث والتي تستهدف التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية وتحسين مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بتلك الشركات.

(٤) فروض البحث Research Hypotheses :

وفق نتائج الدراسة الإستطلاعية والملاحظة الشخصية للباحث لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث بالإضافة الي نتائج الدراسات السابقة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تم صياغة فروض البحث وذلك كما يلي:

(١) الفرض الأول: لقد تم صياغة الفرض الأول علي النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية "

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الأول من أبعاد القيادة الأخلاقية(توافر السلوك الأخلاقي)".

(٢|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الثاني من أبعاد القيادة الأخلاقية(ممارسات السلوك الأخلاقي)".

(٣|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الثالث من أبعاد القيادة الأخلاقية(تعزيز السلوك الأخلاقي)".

(٢) الفرض الثاني: لقد تم صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث".

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١|٢) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الأول من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام العاطفي)".

(٢|٢) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الثاني من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام المستمر)".

(٣|٢)- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الثالث من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام المعياري)".

(٣)- الفرض الثالث: لقد تم صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية ، وهي:

(١|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام العاطفي لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

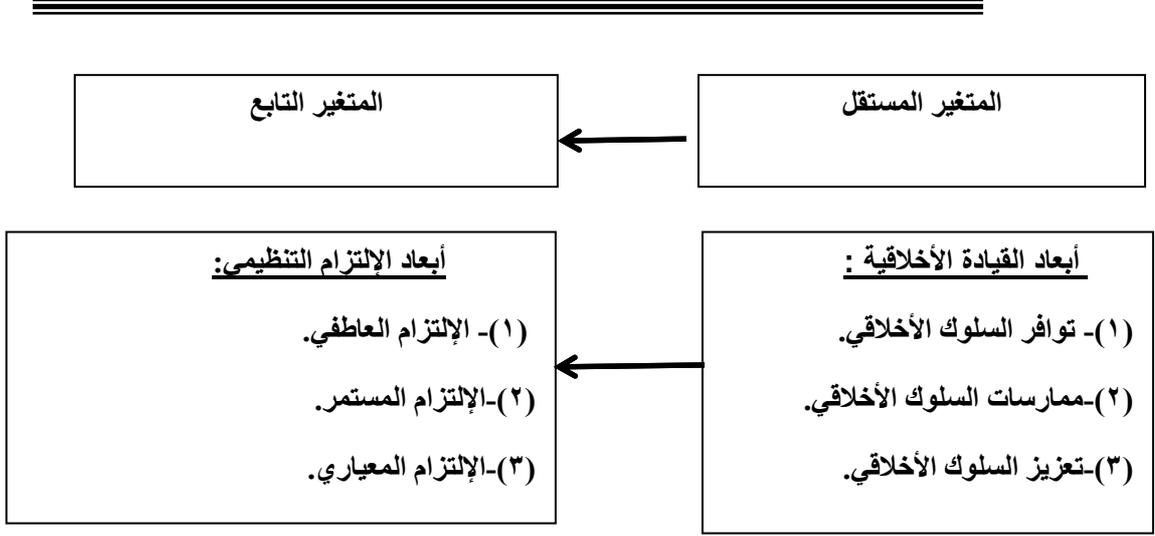
(٢|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام المستمر لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

(٣|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام المعياري لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

(٥) نموذج الدراسة Study Model:

يوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج المستخدم في الدراسة والذي يبين شكل وإتجاه العلاقات بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة:

د. حسن عيد لبيب



الشكل رقم (١) نموذج الدراسة

(٦) أهمية البحث Importance of the Research

يستمد هذا البحث أهميته من المبررات والإعتبرات العلمية والتطبيقية (العملية) التالية:

١- الأهمية العلمية:

١- التأسيس النظري لموضوع البحث حيث تتصاعد أهمية قضية بناء وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات موضع البحث وذلك من خلال التطبيق الفعال لنمط القيادة الأخلاقية.

٢- لقد أظهر المسح المكتبي للباحث عدم وجود بحث تناول أثر القيادة الأخلاقية علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي الشركات محل البحث، وبالتالي يُعد هذا الجهد إضافة بحثية متواضعة.

٢- الأهمية التطبيقية (العملية):

١- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع الأدوية محل البحث حيث يُعد من القطاعات الحيوية علي المستوى القومي خاصة مع تزايد الجهود الملموسة من جانب المسؤولين المختصين بالدولة لتصحيح مساره ومن تلك الجهود إنشاء مدينة الدواء المصرية "جبوتو فارما GYPTO PHARMA".

٢- تساهم نتائج الدراسة التطبيقية لهذا البحث في إمداد المسؤولين بالشركات محل البحث بخطة عمل مقترحة لتحسين مستوى تطبيق عناصر أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) وكذا تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين (المتغير التابع) بتلك الشركات.

(٧) منهج البحث Research Methodology:

يعتمد هذا البحث على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث يستهدف المنهج الوصفي Descriptive Approach التنظير للدراسات اللازمة للتأصيل النظري لمتغيرات البحث (القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي)، بينما يستهدف المنهج التحليلي Analytical Approach إستنباط وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء إختبار مدى صحة فروض البحث، واقتراح التوصيات اللازمة للتطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية وكذا أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث.

(٨) حدود البحث Research Limitations :

١- إقتصرت الدراسة الميدانية للبحث على شركات صناعة الأدوية محل الدراسة والكائنة بمنطقة القاهرة الكبرى والتي تضم: (القاهرة، الجيزة، والقليوبية) وذلك لتمرکز تلك الشركات في القاهرة الكبرى إضافة إلى حدود وإمكانيات الباحث المادية والوقتية، وبالتالي لم يتضمن النطاق الجغرافي للدراسة الميدانية على فروع تلك الشركات في المحافظات الأخرى.

٢- إقتصرت الدراسة الميدانية للبحث على العاملين المبحوثين في شركات صناعة الأدوية محل البحث، ولقد إستبعد الباحث الفئات التي تعمل في مرحلة التوزيع لمنتجات شركات الأدوية، وهي: (مشرف المبيعات، مندوب المبيعات، صيدلي فرع Pharmacist، الفئة التي تقوم بتوزيع المنتجات الطبية للصيديات والمستشفيات (فئة تلي سيلرز Telesales)، وفئة المحصلين Collectors).

٣- إن الدراسة الميدانية للبحث قد تمت في فترة زمنية محددة خلال أيام العمل الرسمي (من ٢١ نوفمبر ٢٠٢١ إلى ١٤ فبراير ٢٠٢٢) بالشركات محل البحث وذلك بالتطبيق على عينة المبحوثين، وبالتالي فإنه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على الفئات الأخرى وذلك وفق منظور الصحة الخارجية.

(٩) مجتمع وعينة البحث Population and sample of Research:

(١/٩) مجتمع البحث:

يتكون من جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر بها الخاصية موضع الدراسة (بازرعة، ١٩٨٩، ص ١٦٧) ويتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين الدائمين بشركات صناعة الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما) والكائنة بمنطقة القاهرة الكبرى، وهذه الشركات هي (الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية (هولدي فارما)، إدارة شؤون العاملين، ٢٠٢١): (١) شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد

د. حسن عيد لبيب

للأدوية). (٢) شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية. (٣) شركة النصر للكيماويات الدوائية. (٤) شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية. (٥) شركة مصر للمستحضرات الطبية. (٦) شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية. (٧) الشركة العربية للأدوية. (٨) شركة الجمهورية للأدوية.

(٢/٩) عينة البحث:

لقد تم تحديد نوع وحجم عينة البحث لكل مرحلة من مراحل إعداد الدراسة الميدانية علي النحو التالي:

(١/٢/٩) المرحلة الأولى من مراحل إعداد الدراسة الميدانية:

لقد تم تطبيق عينة المساحة متعددة المراحل Multi-stage area sample لتحديد مناطق تركيز الشركات محل البحث.

(٢/٢/٩) المرحلة الثانية من مراحل إعداد الدراسة الميدانية: (تحديد عينة شركات الأدوية الخاضعة للبحث):

بلغ مجتمع البحث لشركات الأدوية (٨) شركات. ولتحديد حجم عينة البحث من شركات الأدوية فقد تم تطبيق المعادلة التالية (علي، ١٩٨١، ص ١٢٩):

$$N = \frac{C^2 + (C-1)^2}{n}$$

$$N - n = (C-1)^2$$

حيث: N = حجم العينة ، n = حجم مجتمع البحث و يبلغ ثمانية (٨) شركات للأدوية ، (د.م) = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة وتساوي ١,٦٤ عند معامل ثقة ٩٠ % ، C = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضع البحث (وتساوي ٥٠ %) علي أساس إنه أكبر احتمال للحصول علي أكبر حجم ممكن للعينة، (١- C) = نسبة عدم الرضا ، d = الخطأ المسموح به (وهو يساوي ١٠ %) حيث تمثل حدود خطأ مقبولة في كثير من البحوث الاجتماعية. وبتطبيق المعادلة السابقة تكون عينة البحث من شركات الأدوية والتي تمثل مجتمع البحث كما يلي:

$$N = \frac{(0,10)^2 + (0,50 - 1)^2}{n}$$

$$N = \frac{(1,64)^2}{n}$$

$$N = (7,14 \%) \text{ تقريباً.}$$

د. حسن عيد لبيب

وبالتقريب فإن عدد شركات الأدوية كعينة للبحث هو سبع (٧) شركات وبما يعادل (٨٧,٥ %) تقريباً من إجمالي مجتمع البحث ، وبذلك تعد عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث.

(٣/٢/٩)- تحديد حجم ونوع عينة العاملين بالشركات محل البحث):

(١/٣/٢/٩)-تحديد حجم عينة العاملين بالشركات محل البحث):

حدد الباحث حجم عينة العاملين بتطبيق معادلة الخطأ المعياري التالية(بازرعة، ١٩٨٩، ص ٢٤٩):

$$ع \% = \frac{\sqrt{ح \times ل}}{ن}$$

حيث: ع % تمثل الخطأ المعياري وتم حسابه بقسمة حدود الخطأ المسموح به $\pm ٥ \%$ علي ١,٩٦ والتي تشير إلي درجة ثقة مقدارها (٩٥٪)، ح=نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضع الدراسة، وتم افتراضها (٥٠٪) حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن عندما تكون ح = ٥٠،٥٠، وبالتالي تكون قيمة ل = ٥٠،٥٠ (المتمم الحسابي لقيمة ح حيث ح + ل = ١) وبذلك يكون حجم عينة البحث:

$$= (٥ \%) = \frac{\sqrt{٥٠,٥٠ \times ٥٠,٥٠}}{ن}$$

$$= \frac{٥٠,٢٥}{ن} = ٤٠٠ \text{ مفردة.}$$

ومن المعادلة السابقة يتبين ان حجم عينة البحث (٤٠٠) مفردة، ولقد قام الباحث بتوزيع الحجم الكلي لتلك العينة علي شركات الأدوية السبع المختارة كعينة للبحث وذلك وفق معيار عدد العاملين، حيث تُعد تلك الشركات من أكبر الشركات وفق هذا المعيار، وبالتالي تم إستبعاد شركة الجمهورية للأدوية فقد إحتلت المرتبة الأخيرة إذ بلغ عدد العاملين بها (٩٤٤) عاملاً ، وتم توزيع حجم عينة البحث علي الشركات السبع بتطبيق طريقة التوزيع المتناسب والتي تأخذ في الإعتبار نسبة إجمالي عدد العاملين بكل شركة إلي إجمالي عدد العاملين بالشركات محل البحث وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١) التالي:

الجدول رقم (١) توزيع حجم عينة البحث علي شركات الأدوية محل البحث.

شركات الأدوية	عدد العاملين(*)	عينة البحث.
(١)- تنمية الصناعات الكيماوية(سيد للأدوية) .	٢٦٤٨	٧٧
(٢)- القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.	٢٤٩٣	٧٢
(٣)- النصر للكيماويات الدوائية.	٢٢٣٥	٦٥
(٤)- النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٠٢٨	٥٩
(٥)- مصر للمستحضرات الطبية.	١٦٧٩	٤٩
(٦)- ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية.	١٥٤٦	٤٥
(٧)- الشركة العربية للأدوية.	١١٩٣	٣٣
الإجمالي	١٣٨٢٢	٤٠٠

(*)-المصدر: إعداد الباحث في ضوء:(التقارير السنوية المنشورة عن أعداد العاملين وإدارات شؤون العاملين بالشركات الخاضعة للدراسة، -الشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية(هولدي فارما)، إدارة شؤون العاملين، ٢٠٢١).

ولقد تم إختيار مفردات عينة البحث من العاملين بطريقة عشوائية عن طريق إستخدام قوائم أسماء العاملين المتاحة في إدارات شؤون العاملين بالشركات محل البحث، ويشير الباحث إلي خصائص مفردات عينة البحث في موضع لاحق عند تناول التوصيف الاحصائي لعينة البحث.

(٢/٣/٢/٩) تحديد نوع عينة العاملين بالشركات محل البحث:

لقد كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن وجود تباين بين العاملين بالشركات محل البحث من حيث المتغيرات الديموجرافية، ولذلك فقد تم تطبيق أسلوب العينة الطبقية العشوائية Stratified random sample، حيث يتسق هذا الأسلوب والهدف من البحث الحالي وهو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة وذلك من واقع بيانات العينة(بزرعة، ١٩٨٩، ص١٨٦)، كما يُعد الأسلوب المناسب للتوصيف الإحصائي لعينة البحث.

(٤/٢/٩) مرحلة جمع البيانات الأولية من عينة البحث):

حيث قام الباحث بتطبيق طريقة الإستيفاء الذاتي لقائمة الإستقصاء Self-Administered Questionnaire وهي إحدوي طرق المقابلات الشخصية والتي تسمح للباحث بتوضيح كيفية إستيفاء المبحوثين للقائمة ومنحهم الخصوصية والسرية في الإجابة عليها لخفض أثر التفاعل والتحيز. وتمثلت وحدة المعاينة (Sampling Unit)-وهي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها نظراً لتوافر الإجابات لديها-في عينة العاملين المبحوثين بالشركات محل البحث خلال فترة إعداد الدراسة الميدانية، ولقد تم إختيارهم لكونهم أكثر وعياً وإدراكاً للعناصر التي

تشكل الأبعاد المختلفة لمتغيرات البحث وبالتالي فهم الأقرن علي الإستجابة لها، ولقد تم إستبعاد العاملين الذين تقل فترة عملهم عن سنة لضمان التقييم الموضوعي لمتغيرات البحث.

(٣/٩) نسبة القوائم الصحيحة والمستبعدة:

لقد إتمد الباحث في القيام بالدراسة الميدانية علي قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية عن طريق المقابلات الشخصية للمستقصي منهم، ووفق نتائج التحليل الإحصائي فقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣٤٦) قائمة وبعد مراجعة وفرز تلك القوائم تبين وجود (٣٩) قائمة غير مستوفاة للبيانات ولذلك تم استبعادها وبالتالي فقد أصبح عدد القوائم الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي هي (٣٠٧) وبلغ معدل الاستجابة **Rate of Response** (٧٦,٨٪) تقريباً وهو معدل مرتفع نسبياً لإستكمال وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مجال العلوم الاجتماعية.

(١٠) أنواع البيانات:

(١/١٠) البيانات الثانوية:

للتأصيل النظري للبحث فقد تم جمع البيانات الثانوية من مصادر مختلفة من دوريات متخصصة وتقارير رسمية وغيرها ذات الإرتباط بموضوع البحث.

(٢/١٠) البيانات الأولية:

لجمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض البحث فقد إستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لعينة العاملين من خلال قائمة إستقصاء تم إعدادها وإختبارها لهذا الغرض، وذلك بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا بالشركات محل البحث.

(١١) أساليب قياس متغيرات البحث:

لقد قام الباحث بإعداد قائمة الإستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية من المستقصي منهم والمطلوبة للدراسة الميدانية، ولقد تم صياغتها بما يحقق الهدف من البحث وإختبار فروضه، ويوضح ملحق البحث قائمة الإستقصاء والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية-بالإضافة إلي صفحة التعريف بها وإرشادات تعبئتها-وهي:

(١/١١) الجزء الأول تقييم مستوى تطبيق نمط القيادة الأخلاقية(المتغير المستقل):

لقد تم قياس نمط القيادة الأخلاقية بالشركات محل البحث بتطبيق مقياس لتقييم درجة تطبيق القادة لأبعاد القيادة الأخلاقية ويتكون من (١٤) متغيراً تعكس الأبعاد الثلاثة التالية:(عبد الله، ٢٠١٦، ص١٦٧):

(١) البُعد الأول: توافر السلوك الأخلاقي:

يقيس خمسة متغيرات (١-٥)، وهي: (يتميز نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة، تلتزم الشركة بعودها مع العاملين، لا تنتشر ظاهرة الفساد المالي أو الإداري في الشركة، تحرص الشركة على رفع القيم الأخلاقية للعاملين من خلال ندوات ولقاءات معهم، وتسمح الشركة للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف).

(٢) البُعد الثاني: ممارسات السلوك الأخلاقي:

يقيس خمسة متغيرات (٦-١٠)، وهي: (يستمتع المدير بالشركة إلى آراء العاملين، يسعى المدير بالشركة إلى تحقيق أفضل المصالح للعاملين، يتخذ المدير بالشركة قرارات عادلة ومتوازنة، يناقش المدير بالشركة أخلاق أو قيم الشركة مع العاملين، ويُعد المدير بالشركة نموذجاً بشأن إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية).

(٣) البُعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي:

يقيس أربعة متغيرات (١١-١٤)، وهي: (يُعاقب المدير بالشركة العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية، ينظم المدير بالشركة حياته الشخصية بطريقة أخلاقية، ينظم المدير بالشركة القرارات التي يتخذها بدقة قبل اتخاذها، ويأخذ المدير بالشركة في الاعتبار عند تقييم النجاح أسلوب الحصول عليه). ولقد تم استخدام المقياس المستخدم في البحث الحالي في العديد من الدراسات العربية ومنها: (راضي، وحسن، ٢٠١٢) بالتطبيق على البيئة العراقية، كما تم تطبيقه في العديد من الدراسات المصرية، ومنها: (عواد، وفريج، ٢٠١٤، عبد الله، ٢٠١٦، وعبد العزيز، ٢٠٢٠).

(٢/١١) الجزء الثاني قياس الإلتزام التنظيمي للعاملين (المتغير التابع):

لقد تم قياس مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل الدراسة باستخدام مقياس Meyer (Allen, 2004) and (ويسمي النموذج ذو المكونات الثلاثة Commitment model A tri، ولقد تم تقديم هذا المقياس عام ١٩٩١، ويتضمن المقياس (١٢) عبارة تعكس ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:

(١) الإلتزام العاطفي (Affective Commitment):

ويسمى بالإلتزام الإتجاهي Attitudinal commitment، ويشير إلى الإرتباط العاطفي Emotional attachment للموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء بها Want to، كما يشير إلى الإتصال العاطفي بين العاملين والمنظمة، ويتم بناء الإلتزام العاطفي بتفعيل نظم الإتصالات المفتوحة وتمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة في صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة

بوظائفهم (Newman and Shelkh,2012,Suma and Lesha,2013)، ويتضمن قياس مستوى الإلتزام العاطفي للعاملين بالشركات محل الدراسة أربع عبارات (٤-١)، وهي: (أتحدث مع أصدقائي عن الشركة التي أعمل بها علي أنها مؤسسة عظيمة، أكون في غاية السعادة إذا قضيت ما تبقي من حياتي العملية في الشركة التي أعمل بها، أشعر بالارتباط العاطفي مع هذه الشركة، ومعاملة رئيسي في العمل تتسم بالود والصدقة).

(٢) الإلتزام المستمر (البقائي) (CC): Continuance commitment

يشير إلى إرتباط الموظف بالمنظمة والبقاء بها علي أساس إدراكه لحاجته لها Need to يضر إلى رفع مستوى إلتزامه المستمر خاصة مع إرتفاع الخسائر والتكاليف والموارد المفقودة نتيجة تركه للمنظمة (Lin and Wang,2012)، وبالتالي يعتبر الإلتزام المستمر مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن أهمية بقاء الفرد بالمنظمة حيث يقارن بين العوائد نتيجة البقاء بالمنظمة والخسارة التي تلحق به إذا تركها. ويتضمن قياس مستوى الإلتزام المستمر للعاملين أربع عبارات (٥-٨)، وهي: (رئيسي في العمل يتيح لنا حرية المشاركة بوجهات نظرنا ومقترحاتنا لتحسين العمل، رئيسي في العمل يعطي نصائحه وملاحظاته بشأن التغييرات التي تحدث في العمل، رئيسي في العمل يعاملني بعدالة كاملة أنا وزملائي، ورئيسنا في العمل يسألنا عن مقترحاتنا بشأن تنفيذ العمل).

(٣) الإلتزام المعياري (الأخلاقي) (NC): Normative commitment

يشير إلى إحساس الموظف بالولاء للمنظمة Loyal with organization وشعوره بالإلتزام الأدبي والأخلاقي نحوها من خلال القيام بأنشطة تنظيمية إضافية نتيجة حصوله علي المنافع المختلفة-والتي تخلق مشاعر إيجابية وإحساس بالمسئولية ومنها: تطوير المهارات، البرامج التدريبية، القيم المكتسبة، الأجور، والتعويضات، ولقد عرفه (Cho and Hung,2012) بأنه شعور العامل بالإلتزام نحو المنظمة والبقاء بها من منظور أخلاقي خاصة إذا تعرضت لأزمات تدعو لتركها، ويتأثر الإلتزام المعياري بالتنشئة الإجتماعية للعامل قبل وبعد الإلتحاق بالمنظمة، ويتضمن قياس مستوى الإلتزام المعياري للعاملين بالشركات محل البحث أربع عبارات (٩-١٢)، وهي: (قيم الشركة التي أعمل بها تتشابه مع قيم الشركة التي أعمل بها تعاملني كما تعامل غيري من زملاء العمل، قيم الشركة التي أعمل بها تتشابه مع قيم العاملين بها، وهناك إتفاق بين القيم الخاصة بي وقيم الشركة التي أعمل بها).

ويُعد مقياس (Meyer and Allen,2004) من أكثر المقاييس شيوعاً وتطبيقاً لتقييم الإلتزام التنظيمي، وتم تطبيقه في دراسات أجنبية عديدة ومنها: (Dedahanov and Rhee,2015)

(Khawaja J. and Jagannath M,2019,Engelbrecht,2020)، وتم إستخدامه في العديد من الدراسات بالتطبيق علي البيئات العربية المختلفة، ومنها: البيئية العراقية (كريدي، ٢٠١٠)،

د. حسن عيد لبيب

البيئة السعودية(نافع، ٢٠١٠)، البيئة الجزائرية (كعوان، ٢٠١٥)، البيئة الكويتية (أحمد، الرشيد، والكندري، ٢٠١٤)، البيئة الفلسطينية (غالي، ودهلير، ٢٠١٥)، البيئة الليبية (عصمان، رسمي، والسيد، ٢٠١٩)، وتم تطبيق المقياس أيضاً في العديد من الدراسات المصرية، مثل: (الشاوي، ٢٠١٧، الوكيل، ٢٠١٧، مناع، ٢٠١٧، إمام، فهمي، وجعفر، ٢٠١٩، حسن، ٢٠١٩، ريان، عبد المنعم، وعلي، ٢٠١٩، والنشيلي، ٢٠٢٠)، كما بلغ معامل الثبات (٠,٩٠٠) وبلغ معامل الصدق الذاتي (٠,٩٤٩) في إحدى الدراسات المصرية (شحاتة، ٢٠١٧، ص ١٩٧)، ولقد تم تصميم وصياغة عبارات مقياس القيادة الأخلاقية وكذا مقياس الإلتزام التنظيمي لقياس إجابات المبحوثين وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/عدم الموافقة والمتدرج من خمسة مستويات ذات أوزان ترجيحية مختلفة حيث يشير الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة بينما يشير الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

(٣/١١) الجزء الثالث: الخصائص الديموجرافية(الشخصية) والوظيفية اللازمة للتوصيف الإحصائي لعينة العاملين:

للتوصيف الإحصائي لعينة العاملين فقد تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة خصائص ديموجرافية، وهي: (النوع، العمر، ومستوي التعليم)، وخاصيتين من الخصائص الوظيفية، وهما: (الفئة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

(١٢) إختبار قائمة الاستقصاء:

قبل البدء في جمع البيانات الأولية من المستقضي منهم بواسطة قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية قام الباحث بإجراء الإختبارات الأكاديمية والميدانية والإحصائية اللازمة للقائمة- كإختبار أولي pre-test - وذلك علي النحو التالي:

(١/١٢) الإختبار الأكاديمي:

إستهدف التأكد من مدي صدق وصلاحية محتوى قائمة الاستقصاء من حيث وضوح عناصرها وملائمة صياغتها للمبحوثين حيث تم عرضها علي مجموعة من الأكاديميين ومديري الشركات محل البحث وقد ترتب علي ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة في القائمة لتتناسب وأهداف البحث وفروضة.

(٢/١٢) الإختبار الميداني:

تم إختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً من خلال دراسة أولية pilot study علي عينة ميسرة من العاملين بالشركات محل البحث بلغت (٥٠) مفردة علي فترتين مدة كل فترة (١٥) يوماً. ولقد أسفر الإختبار عن وضوح بنود قائمة الاستقصاء وملائمة صياغتها وصلاحيتها وإتساقها من وجهة نظر المستقضي منهم.

(٣/١٢) الاختبار الإحصائي:

(١٣/١٢) نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لمقاييس البحث:

لقد تم تطبيق معامل ارتباط كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وذلك لحساب قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient لعناصر أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي)، كما تم تطبيق إختبار الصدق Validity Test لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الصدق وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا، ويجب أن تتجاوز قيم معامل ألفا لكل متغير من متغيرات مقاييس الدراسة (٠,٦٠) وذلك لكي تكون معنوية (Hair, J., Black, W, Babin, B & Anderson, R, 2010, p.86)، ويوضح الجدول التالي رقم (١/٢) نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لأبعاد متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١/٢) نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لمقاييس الدراسة (*).

م	المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
(١)	أبعاد القيادة الأخلاقية.	١٤	٠,٩٣٢	٠,٩٦٨
(١ ١)	توافر السلوك الأخلاقي.	٥	٠,٨٢٧	٠,٩١٥
(٢ ١)	ممارسات السلوك الأخلاقي.	٥	٠,٨١٦	٠,٩٠٢
(٣ ١)	تعزيز السلوك الأخلاقي.	٤	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
(٢)	أبعاد الإلتزام التنظيمي.	١٢	٠,٩١٣	٠,٩٤٦
(١ ٢)	الإلتزام العاطفي.	٤	٠,٨١٩	٠,٩٠٨
(٢ ٢)	الإلتزام المستمر	٤	٠,٨٠٣	٠,٨٩٢
(٣ ٢)	الإلتزام المعياري	٤	٠,٨٣٥	٠,٩١٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بفحص الجدول السابق رقم (١/٢) يتضح أن مقاييس الدراسة تتمتع بخاصيتي الثبات والصدق حيث تجاوزت المعدل المقبول (٠,٦٠) فقد تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية من (٠,٨٠٥) إلي (٠,٨٢٧) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠,٩٣٢) مما يؤكد على الاتساق الداخلي

د. حسن عيد لبيب

لعناصر أبعاد القيادة الأخلاقية ، كما تراوحت قيم معامل الصدق لأبعاد المقياس من (٠,٨٩٧) إلى (٠,٩١٥) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠,٩٦٨)، كما يوضح الجدول أن مقياس الإلتزام التنظيمي يتمتع بخاصيتي الثبات والصدق حيث تجاوز المعدل المقبول (٠,٦٠)، فقد تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس من (٠,٨٠٣) إلى (٠,٨٣٥) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠,٩١٣) مما يؤكد على الاتساق الداخلي لعناصر أبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي، كما تراوحت قيم معامل الصدق لأبعاد مقياس الإلتزام التنظيمي من (٠,٨٩٢) إلى (٠,٩١٧) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠,٩٤٦) مما يعني ارتفاع درجتي الثبات والصدق لمحتويات مقاييس متغيرات الدراسة بحيث إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة علي فئة المبحوثين ذاتها فإن نسبة الثبات ستكون ذات النسب المذكورة أو نسب قريبة منها وبالتالي عدم الحاجة إلي حذف بعض العبارات من قائمة الاستقصاء المستخدمة لقياس متغيرات البحث.

(٢/١٢) نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات جودة التطابق:

لقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis(CFA) وكذا تطبيق مؤشرات جودة التطابق والتي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات (Malik, et al.,2018)، ويوضح الجدول رقم (٢/٢) هذه المؤشرات وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (٢/٢)-نتائج التحليل العاملي التوكيدي (*).

مقاييس متغيرات الدراسة.	مؤشر جودة التطابق GFI	جودة التطابق المعيارية NFI	جودة التطابق المقارن CFI	قيمة إختبار كا ^٢ درجة الحرية	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعياري RMSFA
القيادة الأخلاقية.	٠,٩٣٥	٠,٩١٤	٠,٩٧٦	١,٦٣	٠,٠٣
الإلتزام التنظيمي.	٠,٩٤٠	٠,٩٦٨	٠,٩٢٣	١,٧٩	٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بفحص الجدول رقم (٢/٢) يتبين جلياً مايلي:

(١) تراوحت قيم مؤشرات: جودة التطابق GFI ، جودة التطابق المعيارية (Normed fit index (NFI)، وجودة التطابق المقارن Comparative fit index (CFI) بين (٠,٩١٤)، (٠,٩٧٦)

ويشير ذلك إلى جودة تطابق أو توافق مقاييس متغيرات البحث مع إستبيان عينة المبحوثين (البيانات الأولية) حيث تزيد تلك القيم عن (٠,٩٠) وتقترب إلى الواحد الصحيح.

(٢) بلغت قيم كا^٢ (١,٦٣)، (١,٧٩) وهي أقل من (٣) ويشير ذلك إلى التطابق لمقاييس متغيرات البحث مع إستبيان المبحوثين (البيانات الأولية).

(٣) إن قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعياري (RMSFA) قد بلغت (٠,٠٣)، (٠,٠١) وهي أقل من (٠,٠٨) ويشير ذلك إلى تطابق أو توافق نموذج البحث بنسب مرتفعة مع بيانات عينة المبحوثين.

(١٣) أدوات التحليل الإحصائي:

للإختبار الإحصائي لفروض البحث وكذا لتحليل البيانات وتفسير النتائج إستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" وهي:

(١) معامل كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha لتحديد قيم معاملي الثبات والصدق لمقاييس البحث.

(٢) تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) ، وكذا تطبيق مؤشرات جودة التطابق والتي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وهي مؤشرات: جودة التطابق GFI ، جودة التطابق المعيارية (Normed fit index (NFI) ، جودة التطابق المقارن (Comparative fit index (CFI) ، وإختبار كا^٢.

(٣) تطبيق إختبار ديربين واتسون Durbin-Watson وذلك لتحديد مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات البحث.

(٤) تطبيق معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وذلك لتحديد مدى وجود مشكلة الازدواج الخطي Multi-Collinearity بين متغيرات البحث.

(٥) أدوات الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وتشمل مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Division) والتكرارات والنسب المئوية Ratio وذلك للتوصيف الإحصائي لخصائص عينة البحث ومتغيرات البحث، وأيضاً لإختبار مدى صحة الفرضين الأول والثاني.

(٦) تطبيق إختبار ت (T-Test) وذلك لإختبار مدى صحة الفرضين الأول والثاني، ولتحديد مدى معنوية الفروق في مستوي تطبيق كل من أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي.

(٧) تطبيق معامل إرتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لإختبار مدى صحة الفرض الثالث ولقياس العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي

للعاملين بالشركات الخاضعة للبحث، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression وذلك لتحديد مدي معنوية وقوة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية علي أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وأيضاً أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise multiple Linear regression وذلك لتحديد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرها تأثيراً علي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات موضع البحث، وأيضاً تطبيق إختبار (ت) (T-Test) وإختبار "ف" F-test الملازمين لتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

(٨) تطبيق إختبار كولوموجروف-سيمنروف Kolomogrov-Siminrov للتأكد من أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر علي نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار.

(٩) تطبيق معامل التحديد المعدل R-Square Adjusted(R2) لتحديد وتفسير نسبة مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) في التغير الكلي للإلتزام التنظيمي (المتغير التابع).

(١٤) الخلفية النظرية Theoretical Background:

يشمل الإطار النظري مراجعة الأدبيات Literature Review المتعلقة بالبحث وذلك علي النحو التالي:

(١١٤) المصطلحات المستخدمة في البحث:

يوجز الباحث بعض المفاهيم الشائعة للمصطلحات الواردة في هذا البحث، وهي: مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية، مفهوم ومداخل دراسة الإلتزام التنظيمي وأساليب قياسه، والدراسات السابقة، وذلك علي النحو التالي:

(١١٤) مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية:

(١١٤) مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical Leadership Concept:

لم يحظ مصطلح القيادة الأخلاقية بمفهوم محدد متفق عليه، ولذلك يشير الباحث إلي بعض المفاهيم المتداولة والتي إتسمت بالقبول النسبي، ومن أهمها: (١)-لقد عرف (Brown,2005) القيادة الأخلاقية بأنها النمط الموجه بتطبيق القيم المثالية والسلوك المعياري الملائم في العمل الإداري والإلتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية والترويج لها في المنظمة وتنميتها وتعزيزها من خلال إتخاذ القرارات وعمليات الاتصال المتبادل. (٢)-عرف (Gavin,2005) القيادة الأخلاقية بأنها النمط الذي يتسم بالقدرة علي التصرف الصحيح وتحمل المسؤولية وإدارة المنظمة بطريقة أخلاقية. (٣)-عرف (Resick et al,2006) القيادة الاخلاقيه بأنها أسلوب يهتم بتطبيق المبادئ وأخلاقيات العمل ويتميز بأربعة أبعاد رئيسية ، وهي: النزاهة، الإيثار، التحفيز الجماعي،

والتشجيع الجماعي). (٤)-عرف(Kessen,2016) القيادة الأخلاقية بأنها النمط الذي يهتم بتعزيز السلوك المعياري الصحيح للعاملين من خلال تصرفاته الشخصية وعلاقاته معهم والتمكين وإتخاذ القرارات المتوازنة. (٥)-حددت نتائج دراسات عديدة مثل: (Yalmiz,2010, Bluhm, 2012) سمات مميزة للقائد الأخلاقي، ومن أهمها: (العدالة، الإيثار، الجدارة، الإنصاف، الإخلاص، الموثوقية، التعاطف، النزاهة، الإستقامة، الإمانة، إحترام الآخرين، العمل وفق المعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات، التركيز على السلوكيات الأخلاقية في حياتهم الشخصية، دعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، الإهتمام بمصالح كل من المرؤوسين والمجتمع بشكل عام، معاقبة السلوك غير الأخلاقي ومكافأة السلوك الأخلاقي).

(٤ | ١ | ٢ | ١) - أبعاد القيادة الأخلاقية:

تناولت دراسات عديدة مصطلح القيادة الأخلاقية كمتغير أحادي البعد وهو بُعد نمذجة الدور الأخلاقي Ethical Role Modeling ويشير إلي ضرورة أن يكون القائد قدوة أخلاقية للعاملين في الحياة المهنية والشخصية، ثم أضافت نتائج دراسة (Brown,2005) بُعداً ثانياً وهو بُعد تعزيز (ترويج) السلوك الأخلاقي Promoting Ethical Role Conduct ، ويشير إلي مدي قيام القائد بدعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية من خلال المكافآت والإلتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل الإداري وإتخاذ القرارات الأخلاقية، وإقترح نتائج دراسة (Kalshoven,K.et.,al,2011) سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: (١) الإنصاف: ويشير إلي إلتزام القائد بالتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة وعادلة. (٢)-مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات. (٣)-وضوح الدور والتوقعات والمسئوليات المطلوبة من العاملين. (٤)-النزاهة: وتشير إلي إتساق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود. (٥)-السلوك الأخلاقي Ethically behavior: حيث يميل سلوك القائد للصدق والموثوقية والتسامي والعواطف الإيجابية نحو الغير والتوجه الأخلاقي. (٦)-التوجه بالأفراد: ويشير إلي مساعدة العاملين. (٧)-الإهتمام بالإستدامة: ويشير إلي التوجه بتنمية المجتمع وبالقضايا البيئية، كما إقترح دراسة (Yang,2014) ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: (الإنصات للعاملين والإستماع لهم، ضبط القائد للسلوك الأخلاقي لموظفيه، الإهتمام بالعاملين، الحفاظ علي أخلاقيات العمل، الأداء الأخلاقي لمهام العمل، والتوجه بالأداء الصحيح والأخلاقي).

(٤ | ١ | ٢ | ١) مفهوم ومداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

(٤ | ١ | ٢ | ١) مفهوم الإلتزام التنظيمي Organizational commitment concept:

يشير الباحث إلي بعض مفاهيم الإلتزام التنظيمي التي إتسمت بالشمول والإتفاق النسبي نحوها، ومنها: (١)-عرف (Rafiee.,et.al,2015) الإلتزام التنظيمي بأنه مدي قوة تماثل وإتساق هوية الفرد بهوية المنظمة، ويتميز بثلاث سمات هي: (الإعتقاد الراسخ في قبول قيم وأهداف المنظمة،

الرغبة في بذل مجهود ملموس من أجل مصلحة المنظمة، والرغبة القوية في البقاء بالمنظمة كعضو تنظيمي بها). (٢)-عرف (Hosseini and Nia, 2015) الإلتزام التنظيمي بأنه الإهتمام والولاء المستمر للعامل نحو المنظمة. (٣)-يشير الإلتزام التنظيمي إلي السلوك الإيجابي للموظف نحو المنظمة والذي يقوده ليكون عضواً دائماً بها (Cogaltay, 2015). (٤)-عرف (Vandewalle, 1995) الإلتزام التنظيمي بأنه مدى إرتباط الفرد بالمنظمة وتفاعله معها. (٥)-عرف (Meyer et.al, 1993, p539) الإلتزام التنظيمي "كحالة نفسية أو سيكولوجية تصف علاقة العامل بالمنظمة وتقوده نحو إتخاذ قرار بالبقاء بها أو تركها". (٦)-لقد صنفت نتائج دراسة (Meyer and Allen, 1990) مفاهيم الإلتزام التنظيمي إلي ثلاثة إتجاهات رئيسية وهي: (موضوع التوجه الفعال The effective orientation theme، على أساس التكلفة التي يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة The cost-based theme، وموضوع المسؤولية المعنوية أو التعهد بالإلتزام theme) The obligation or moral responsibility of commitment.

في ضوء ماسبق، وبعد إستعراض العديد من مفاهيم الإلتزام التنظيمي، يُعرف الباحث الإلتزام التنظيمي بأنه "درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وإرتباطه المادي والعاطفي نحوها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة وإدراكه لحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج Outcomes المادية والإجتماعية والسيكولوجية تعادل- أو تفوق- ما يقدمه للمنظمة من مدخلات Inputs معينة".

(٤|١|٢٢)-مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

يمكن حصر مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي في خمسة مداخل وذلك في ضوء مراجعة الباحث للعديد من الدراسات ومنها: (شحاته، ٢٠١٧، Meyer et al, 2006, Cho & Huang, 2012)، وهذه المداخل هي: (١)-المدخل السيكولوجي: يصف الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر نفسية Psychological perspective ويعرف بأنه توجه إيجابي للموظف نحو منظمة ما، ويسمى بالمدرسة اللارشيدية Irrational school ووفق هذا المدخل فإن الإلتزام التنظيمي يتضمن ثلاثة مكونات وهي: الإرتباط بقيم وأهداف المنظمة، تركيز الجهود نحو مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها، والرغبة القوية للحفاظ علي العضوية في المنظمة والبقاء بها. (٢)-المدخل التبادلي: يسمي المدرسة الرشيدة Rational school حيث يصف الإلتزام التنظيمي كمخرجات لعملية المقارنة بين المكافآت المقدمة للموظف من المنظمة ومساهماته لها، ويستند علي إعتبارات نفعية حيث ينظر للإلتزام كنتيجة للعلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين الموظف والمنظمة ووسيلة للتبادل والمقايضة، وبالتالي يُعد مستوي الإلتزام الفردي للعامل دالة المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات السابقة (مادية أو نفسية) مقابل الإلتزام المنشود فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة إلتزامه نحو المنظمة. (٣)-المدخل الإجتماعي: يصف الإلتزام التنظيمي للعامل من منظور إجتماعي ويشير إلي رغبة الفرد في زيادة طاقة العمل للمنظمة

د. حسن عيد لبيب

نتيجة توافقه مع قيمها وأهدافها، وبالتالي يرتفع مستوى التزامه وتزيد رغبته في البقاء بالمنظمة بزيادة ولائه لها كنظام إجتماعي وكذا زيادة مستوى علاقاته الإجتماعية بها والتي تكون بمثابة تعبير عن الذات.(٤)- المدخل الموقفي (الإتجاهات): يتناول الإلتزام التنظيمي كإتجاهات تعكس طبيعة ونوع العلاقة بين الموظف والمنظمة ومدى قوة إرتباطه بها والإستعداد لبذل جهود مضاعفة لخدمة المنظمة والبقاء بها نتيجة الإعتقاد في أهداف وقيم المنظمة، ووفق هذا المدخل فإن مستوى الإلتزام التنظيمي يتحدد بعدد من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية مثل: (قيم العمل الداخلية والخارجية، أبعاد الهيكل التنظيمي، نظام الأدوار، الدعم التنظيمي، والخبرات الوظيفية). (٥)- المدخل الإستثماري: إنبثق هذا المدخل عن المدخل التبادلي والذي يستخدم النظرية التبادلية Exchange Theory لتفسير الإلتزام التنظيمي، حيث يتم تناول "الإستثمار" كمفهوم تفسيري معطل وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الإلتزام، ووفق هذا المدخل فإن الإلتزام التنظيمي يعتمد على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور التنظيمي وتوزيع المكافآت ويفترض هذا المدخل أن الإلتزام التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي حيث يؤدي الإستثمار في الوظيفة إلى الحصول على مزايا ومكافآت فعلية ومنتوقعة وفرص متاحة للتطور التنظيمي ويؤدي إرتفاع الرضا الوظيفي إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي.

(٢٠١٤) الدراسات السابقة Previous Empirical studies:

يصنف الباحث أهم الدراسات السابقة إلى دراسات متعلقة بالمتغير المستقل للبحث (القيادة الأخلاقية) ودراسات متعلقة بالمتغير التابع للبحث (الإلتزام التنظيمي)، وذلك على النحو التالي:

(٢٠١٤) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل للبحث (القيادة الأخلاقية):

(٢٠١٤) الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

يُعد نمط القيادة الأخلاقية من أهم أنماط القيادة المعززة للعديد من السلوكيات والمؤشرات والنواتج التنظيمية الإيجابية حيث تؤكد نتائج دراسات عديدة على وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الأخلاقية في تحسين العديد من تلك السلوكيات والمؤشرات ومن أهمها: تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين (عواد، وفريج، ٢٠١٤)، تحقيق التميز التنظيمي (العنقري، ٢٠١٤)، تعزيز مستوى الثقة التنظيمية وتفعيل تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (محمود، ٢٠١٤)، تحسين سلوك المدقق المالي (مصباح، ٢٠١٥)، ورد في: عبد الله، ٢٠١٦، ص ١٥٨، تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي (الشملان، ٢٠١٦)، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (عبد الجواد، ٢٠١٦)، العولقي، (٢٠١٨)، تحسين إبداع العاملين (علي، بشيشي، ومجلخ، ٢٠١٨)، تحسين مستوى أداء المتغيرات المرتبطة بالعمل: الرضا الوظيفي، السلامة المهنية، الرضا المهني، والدعم المهني (تايب، ٢٠١٩)، وتوصلت نتائج دراسة (العودات، ٢٠١٩) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد أخلاقيات الأعمال: (الأمانة، المساءلة، الشفافية، العدالة، والثقة) على مستوى الارتباط الوظيفي،

د. حسن عيد لبيب

وفحصت دراسة (رجب، ٢٠٢٠) أثر القيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي ودور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وتوصلت النتائج إلي وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي، وأكدت نتائج دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) علي وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا، علاقة المدير المباشر بموظفيه، الإتصال، وحل القضايا الأخلاقية) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين نحو أبعاد القيادة الأخلاقية وفق المتغيرات الديموجرافية التالية: (النوع، المستوي الإشرافي، والمستوي التعليمي).

ومن ناحية أخرى، تؤكد نتائج دراسات عديدة علي وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الأخلاقية في خفض العديد من المؤشرات والسلوكيات السلبية المناوئة للعمل، ومن هذه الدراسات: (شعراوي، ٢٠١٧) والتي إستهدفت تحديد أثر القيادة الأخلاقية علي سلوك الصمت التنظيمي ودور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي ووجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي وكذا وجود علاقة معنوية سلبية بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي، وبحثت دراسة (جمال الدين، ٢٠٢٠) أثر أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي سلبى للقيادة الأخلاقية علي الصمت التنظيمي بينما تأثيرها معنوي إيجابي علي أداء العاملين، ووجود علاقة معنوية سلبية بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وعدم وجود فروق معنوية لأراء المبحوثين نحو متغيرات الدراسة، وفحصت دراسة (ريان، عبد الجليل، ومحمد، ٢٠١٩) أثر أبعاد القيادة الأخلاقية علي الشعور بالإغتراب في العمل، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي سلبى لُبعد تعزيز السلوك الأخلاقي علي أبعاد الاغتراب في العمل وفق الترتيب التالي: (إنعدام المعايير، العزلة الإجتماعية، فقدان السيطرة، إغتراب الذات، وفقدان القيمة)، ووجود تأثير معنوي سلبى لُبعد نمذجة الدور الأخلاقي علي بُعد إنعدام المعايير وعدم وجود تأثير معنوي لُبعد نمذجة الدور الأخلاقي علي أبعاد الاغتراب في العمل، وأكدت أيضاً نتائج دراسة (عبد الله، ٢٠١٦) علي وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في خفض الشعور بالإغتراب الوظيفي، وفحصت دراسة (دروزة، والقواسمي، ٢٠١٤) أثر مناخ العمل الأخلاقي علي مستوي الشعور بأبعاد الاغتراب الوظيفي (الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الشعور بالانعزالية، والشعور بعدم الرضا)، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمناخ العمل الأخلاقي في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي، وتوصلت نتائج دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي، وأشارت نتائج دراسة (حسانين، ٢٠١١) إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في خفض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتناولت دراسة (مسيلة، ٢٠١٧) القيادة الأخلاقية من

د. حسن عيد لبيب

منظور نظري من حيث المفهوم والأهمية والمبادئ وكذا أثر ممارسات القائد للسلوك الأخلاقي في علاج الأمراض التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تمسك القائد بالأخلاق وأن تكون القيادة مشاركة وداعمة للتابعين وليست أمرة أو متسلطة.

ومن الدراسات المرتبطة بالبحث الحالي، دراسة (نصر الدين، وسلامي، ٢٠٢٠) والتي فحصت أثر نية ترك العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي أن تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي ونية ترك العمل بدرجة متوسطة، وأن تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية نحو الإلتزام التنظيمي معنوي وإيجابي، وأن تأثير القيادة الأخلاقية نحو نية ترك العمل معنوي سلبي، ووجود تأثير معنوي سلبي لنية ترك العمل علي الإلتزام التنظيمي، وبحثت دراسة (راضي وحسن، ٢٠١٤) أثر أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) علي الإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة، وفحصت دراسة (غنيم، ٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الوسطي بالإدارات التعليمية لنمط القيادة الأخلاقية، وتوصلت النتائج إلي ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام القيادات بممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية.

(٢٠١٤|٢٠١١) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

تعددت الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وتباينت أهدافها ونتائجها، حيث يُعد نمط القيادة الأخلاقية من أهم أنماط القيادة المعززة للعديد من السلوكيات والمؤشرات التنظيمية الإيجابية حيث تؤكد نتائج تلك الدراسات علي وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق القيادة الأخلاقية في تحسين العديد من تلك السلوكيات والمؤشرات ومن أهمها:

نتائج دراسة (Brown et al, 2005) والتي توصلت إلي وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الرضا الوظيفي، وأكدت نتائج دراسة (Dadheh and Bhal, 2008) علي وجود إرتباط إيجابي معنوي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وخاصة الشعور بالرضا نحو القائد، وفحصت دراسة (Yang, 2014) أثر القيادة الأخلاقية علي الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة الوظيفية والرفاهية الشخصية للعاملين، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير سلبي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الرفاهية الشخصية للعاملين، وتوصلت نتائج دراسة Kim and

(Brymer, 2011) إلي وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الرضا الوظيفي والإلتزام الفعال، كما توصلت نتائج دراسة (Yozgat and Mesekiran, 2016) إلي وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وفحصت دراسة (Brown and Treino, 2006) نتائج ومخرجات القيادة الأخلاقية، وتوصلت إلي أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين السلوكيات الأخلاقية والإيجابية للعاملين والتوجه بإتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة وتقديم

الدعم والرعاية المهنية للعاملين، وأشارت نتائج دراسة (Mayer et al, 2009) إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت نتائج دراسة (Faradonbeh.,et al.,2013) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتعلم التنظيمي، وتوصلت نتائج دراسة (Zemguliene,2013) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين مستوي الإستغراق الوظيفي، وتوصلت نتائج دراسة (Engel et al,2014) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية علي الإستغراق الوظيفي والثقة في القائد، وفحصت دراسة (Chughtai,2014) أثر القيادة الأخلاقية على الإرتباط الوظيفي والإجهد العاطفي ودور الثقة في المشرف كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية قد ساهم في زيادة مستوي الإرتباط الوظيفي للعاملين وخفض مستوي الإجهد العاطفي لهم من خلال مساهمة دور الثقة في المشرف كمتغير وسيط، بينما توصلت نتائج دراسة (Aghadavood., et al,2013) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في زيادة الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وتوصلت نتائج دراسة (Yan Lui et al.,,2013) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأخلاقية والتماثل مع قواعد المنظمة وأداء الدور الاجتماعي، وتوصلت نتائج دراسة (Kalshoven, et al,2013) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المساعدة بين زملاء العمل وزيادة الدافع للعمل وتحسين الثقة التنظيمية، وتوصلت نتائج دراسة Bongchoi, 2015 إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين إتجاهات العاملين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وزيادة درجة إهتمامهم بها، وأكدت نتائج دراسة (Bavik, Yuen Lam,et al,2017) علي وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في تحسين المشاركة المعرفية للعاملين، وتوصلت نتائج دراسة (Walumbwa et al,2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للعاملين، وأكدت نتائج دراسة (Eva Nathan.,et al,2019) علي وجود تأثير معنوي إيجابي قوي للقيادة الأخلاقية نحو تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وإستهدفت دراسات عديدة تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات (Walambwa, 2011,Eisenbeiss, 2012, Kacmer et al, 2013,Peter Adok,2015)، وبحثت دراسة (Shin., et al,2014) أثر القيادة الأخلاقية علي الأداء التنظيمي ودور العدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي بالمنظمة كمتغيرات وسيطة في تلك العلاقة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال مساهمة العدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي في تطوير الأداء التنظيمي، بينما فحصت دراسة (DeConinc,2015) أثر القيادة الأخلاقية علي أداء رجال البيع، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي أداء رجال البيع، ووجود تأثير معنوي مباشر للقيادة

د. حسن عيد لبيب

الأخلاقية في تعزيز القيم التنظيمية والشخصية للمبوهوثين، وبحثت دراسة (Eisenbeiss, et al,2015) أثر القيادة الأخلاقية علي الأداء التنظيمي ودور الثقافة التنظيمية الأخلاقية وبرامج أخلاقيات العمل بالمنظمة كمتغيرات وسيطة في تلك العلاقة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال مساهمة القائد الأخلاقي في تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية وتفعيل برامج جيدة لأخلاقيات الأعمال تعمل على تطوير الأداء التنظيمي، وإستهدفت دراسة (Bouckennooghe., et al,2015) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين ودور رأس المال النفسي وتطابق الأهداف كمتغيرات وسيطة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية علي متغيرات الدراسة من خلال الحفاظ على تطابق الأهداف بين العامل والمنظمة وتنمية رأس المال النفسي وتحسين أداء العاملين، وتوصلت نتائج دراسة (Hawass,,2015) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية نحو تحسين أداء العاملين والشعور بالأمان الوظيفي، وتوصلت نتائج دراسة (Aamirali,2015) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء أنشطة السلامة المهنية في بيئة العمل والتوافق مع السلامة المهنية، وتوصلت نتائج دراسة (Changh Toi and Rignes) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية علي إنتاجية العاملين، وأشارت نتائج دراسة (Reza et al,2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية علي أداء العاملين والكفاءة الذاتية والهوية التنظيمية، وفحصت دراسة (Wan Kang ,2019) أثر القيادة الأخلاقية علي أداء العمل Work Performance، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي إيجابي مرتفع للقيادة الأخلاقية في أداء العمل، بينما فحصت دراسة Saygili and Karakaya,2020) أثر المناخ الأخلاقي والقيادة الأبوية علي الأداء التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية مرتفعة بين متغيرات الدراسة.

ومن ناحية أخرى، تؤكد نتائج دراسات عديدة علي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في خفض العديد من المؤشرات والسلوكيات السلبية المناوئة للعمل، ومن هذه الدراسات:

دراسة (Hao zhou et al,2015) والتي إستهدفت تحديد أثر القيادة الأخلاقية للمشرفين علي إدراكات العاملين لضغوط العمل، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تخفيض ضغوط العمل، وإستهدفت دراسة (Myowa Bobalola, 2016) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية في تقديم حلول للصراع التنظيمي في مكان العمل وخاصة صراع العلاقات وصراع المهمة، وإستهدفت دراسة (Chen&Hou,2016) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي للموظفين والمناخ التنظيمي وأثر تلك المتغيرات علي الإبداع الفردي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية علي السلوك الصوتي والإبداع الفردي ووجود تأثير معنوي إيجابي للسلوك الصوتي علي الإبداع الفردي، وتوصلت نتائج

دراسة (Wilson & McCalman, 2017) إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية في علاج المشكلات التنظيمية وتقديم حلول إيجابية لمشكلات العمل الإداري.

(٢٠١٤ | ٢ | ١٤) الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع للبحث (الالتزام التنظيمي):

(١ | ٢ | ٢ | ١٤) الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات العربية التي تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ومن المتغيرات المؤثرة بشكل إيجابي علي الإلتزام التنظيمي أنماط القيادة الفعالة حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات علي وجود علاقة إرتباط طردية معنوية مرتفعة بين تلك الأنماط وبين تحسين مستوي الإلتزام التنظيمي، ومنها: القيادة الخادمة (غالي، ودهلبيز، ٢٠١٥، علي، والقرني، ٢٠١٧، العودة، ٢٠١٨)، وأنماط القيادة التالية: النمط التوجيهي، الإقناعي، المشارك، والنمط التفويضي (أحمد، الرشيد، والكندري، ٢٠١٤)، وتوصلت نتائج دراسة (كريدي، ٢٠١٠) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للنمط الأوتوقراطي في الإلتزام العاطفي، وعدم وجود تأثير معنوي بين نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحر علي أبعاد الإلتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، والمستمر)، وتوصلت نتائج دراسة (العطوي، والشيباني، ٢٠١٠) إلي إنخفاض نسبة مساهمة الدعم القيادي المدرك والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين حيث بلغت (٣٧٪) فقط.

ولقد أشارت نتائج دراسات أخرى إلي وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين متغيرات تنظيمية عديدة وبين الإلتزام التنظيمي، ومن أهمها: العدالة التنظيمية فقد بحثت دراسة (العبيدي، ٢٠١٢) أثر أبعاد العدالة التنظيمية: (عدالة التوزيع، عدالة المعاملات، وعدالة الإجراءات) علي أبعاد الإلتزام التنظيمي: (الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة)، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وبحثت دراسة (سليم، ٢٠١٤) أثر العدالة التنظيمية علي النواتج السلوكية ومنها الإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي لعدالة التوزيع نحو الإلتزام التنظيمي، وعدم وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية التالية: (عدالة التفاعل الشخصي، العدالة المعلوماتية، والعدالة الإجرائية) وبين الإلتزام التنظيمي، كما توصلت نتائج دراسة (كعوان، ٢٠١٥) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) في تحسين مستوي الإلتزام التنظيمي، وأكدت نتائج دراسة (الوكيل، ٢٠١٧) علي وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في بناء الإلتزام التنظيمي.

وإستهدفت دراسة (الوزان، ٢٠٠٧) تحديد أثر المناخ التنظيمي علي الإلتزام التنظيمي وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة حيث يؤدي تحسين المناخ التنظيمي إلي زيادة معدلات الإلتزام التنظيمي، بينما فحصت دراسة (أبو العسل، ٢٠١١) أثر المناخ الأخلاقي علي الإلتزام التنظيمي والإحترق النفسي، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية موجبة بين

د. حسن عيد لبيب

المناخ الأخلاقي السائد ومستوي الإلتزام التنظيمي ووجود علاقة معنوية سلبية بين المناخ الأخلاقي والإحترق الوظيفي، وتوصلت دراسة (فليح، ٢٠١٠) إلي وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) وبين الإلتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج دراسات (السيد، وطه، ٢٠١٦، عبد المنعم، ٢٠١٧، وصالح الدين، ٢٠١٨) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي مرتفع لممارسات إدارة الموهبة (تدريب وتنمية المواهب، الإحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي للمواهب) في أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، الإستمراري، والمعيارية)، وأشارت نتائج دراسة (الشمري، ٢٠١٣) إلي وجود علاقة طردية معنوية قوية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي، وأشارت النتائج إلي أهم السلوكيات المعبرة عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي وهي: إنجاز مهام العمل يومياً، الإلتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، وإحترام الرؤساء والإلتزام بتعليماتهم).

وإختبرت دراسة (شحاتة، ٢٠١٧) أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي الإلتزام التنظيمي للمؤسسات وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة تأثير معنوية وذلك بشكل جزئي للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التالية: (إستراتيجية الإستقطاب والاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية تقييم الأداء) علي أبعاد الإلتزام التنظيمي ورفضه فيما يتعلق بإستراتيجية التعويضات والمنافع، ووجود فروق معنوية بين إدراك عينة المبحوثين للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفق المتغيرات الديموجرافية التالية: (النوع، المستوي الوظيفي، وسنوات الخبرة) ورفضه بشأن متغير المنطقة الجغرافية، وبحثت دراسة (إمام، فهمي، وجعفر، ٢٠١٩) أثر التدوير الوظيفي علي الإلتزام التنظيمي ودور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للتدوير الوظيفي علي الإلتزام التنظيمي والإستغراق الوظيفي وأن الإستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وأشارت نتائج دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) إلي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدين من أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، ورشاقة إتخاذ القرار) في تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة معنوية بين رشاقة الممارسة والإلتزام التنظيمي.

ولقد إستهدفت بعض الدراسات تحليل أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية علي الإلتزام التنظيمي، ومن أهمها: -دراسة (نافع، ٢٠١٠) حيث بحثت أثر الخصائص الشخصية والوظيفية علي الإلتزام التنظيمي وقيم العمل، وتوصلت النتائج إلي وجود إختلاف معنوي في إتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي وفق بعض المتغيرات الشخصية (الجنسية، النوع، والحالة الاجتماعية)، وبعض المتغيرات الوظيفية (المركز الوظيفي والراتب الشهري) كما توصلت نتائج دراسة (الجميل، ٢٠١٢) إلي وجود علاقة موجبة ومعنوية بين المتغيرات التالية: (سنوات الخبرة، العمر، والمؤهل العلمي) وبين الإلتزام التنظيمي وعدم وجود علاقة معنوية بين النوع والحالة الاجتماعية وبين الإلتزام التنظيمي، بينما توصلت نتائج دراسة (عابدين، ٢٠١٠) إلي عدم وجود فروق معنوية

د. حسن عيد لبيب

في مستوى الإلتزام المهني لدي المبحوثين تُعزي لمتغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وإختبرت دراسة(ندا، ٢٠١٢) أثر المتغيرات النطاقية (المحافظة والمدرسة) والديموغرافية (النوع والسن)، والتنظيمية (مدة الخدمة، التخصص العلمي، وحجم المدرسة) علي أبعاد الإلتزام التنظيمي المدرسي (الإلتزام تجاه المدرسة، الإلتزام تجاه مهنة التدريس، الإلتزام تجاه العمل التدريسي، والإلتزام تجاه جماعة العمل)، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط طردية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي المدرسي، ووجود تأثير معنوي لنوع المحافظة ومدة الخدمة علي أبعاد الإلتزام التنظيمي المدرسي، وعدم وجود تأثير معنوي لنوع وحجم المدرسة والعمر علي أبعاد الإلتزام التنظيمي المدرسي.

ومن ناحية أخرى، فقد تعددت نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعض المؤشرات والسلوكيات السلبية المناوئة للعمل وبين الإلتزام التنظيمي، ومن أهمها: مؤشر الإحتراق الوظيفي فقد فحصت دراسة (الشاوي، ٢٠١٧) أثر أبعاد الإحتراق الوظيفي(الإجهد العاطفي، تبدل المشاعر، ونقص الشعور بالانجاز) علي أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري)، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي سلبى للإحتراق الوظيفي علي الإلتزام التنظيمي، وفحصت دراسة (دغيم، ٢٠١٧) أثر أبعاد الإحتراق الوظيفي (الإجهد الإنفعالي، عدم الإنسانية، والإنجاز الشخصي)علي الإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية عكسية قوية بين بُعد الإجهد الإنفعالي والإلتزام التنظيمي ووجود علاقة عكسية متوسطة بين بُعد عدم الإنسانية والإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة معنوية طردية قوية بين بُعد الإنجاز الشخصي والإلتزام التنظيمي، وفحصت دراسة (الظفيري، ومحمد، ٢٠٢١) العلاقة بين الإحتراق الوظيفي وإلتزام الموظف والرغبة في ترك العمل وأثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وأظهرت النتائج أن الإحتراق الوظيفي يرتبط سلباً بإلتزام الموظف والرضا الوظيفي بينما يرتبط الإحتراق الوظيفي إيجابياً بنية ترك العمل، وتناولت دراسة(مناع، ٢٠١٧) أثر سلوك صمت العاملين علي إتجاهاتهم نحو العمل ومنها الإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي عكسي لسلوك صمت العاملين علي الإلتزام التنظيمي وإختبرت دراسة (ريان، عبد المنعم، وعلي، ٢٠١٩) أثر الشعور بالعزلة علي الإلتزام التنظيمي ودور سلوك الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط سلبية بين الشعور بالعزلة والإلتزام التنظيمي ووجود علاقة إرتباط سلبية بين سلوك الصمت التنظيمي والإلتزام التنظيمي ووجود علاقة إرتباط موجبة بين الشعور بالعزلة وسلوك الصمت التنظيمي، وفحصت دراسة(البياتي، ٢٠١٠)أثر الإغتراب الوظيفي علي الإلتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود مظاهر سلبية للإغتراب الوظيفي مثل عدم قدرة الموظف على الإندماج مع وظيفته ومنظّمته وزملائه ووجود تأثير معنوي سلبى للإغتراب الوظيفي علي مستوى إلتزامه التنظيمي.

د. حسن عيد لبيب

ومن الجدير بالذكر، تعدد نتائج الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير مستقل، ومن أهمها: نتائج دراسة (معمر ، ٢٠٠٩) والتي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للإلتزام التنظيمي في تحسين معدلات إستقرار العاملين، وكذا نتائج دراسة (مرزوق، ٢٠١٠) والتي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، الإستمراري، والمعياري) علي سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت نتائج دراسة (جودة، وسعيد، ٢٠١٦) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للإلتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، كما أشارت نتائج دراسة (رسمي، الياسين، وشعلان، ٢٠١٨) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للولاء التنظيمي علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي والروح المعنوية والأمان النفسي والمشاركة، وأكدت نتائج دراسة (عصمان، رسمي، والسيد، ٢٠١٩) علي وجود تأثير معنوي للإلتزام التنظيمي علي الأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج دراسة (محمد، ومحمود، ٢٠١٩) إلي وجود إرتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الولاء التنظيمي (الإدراكي، الشعوري، والسلوكي) وخفض معدل دوران العمل، وفي المقابل، إستهدفت دراسة (حسن، ٢٠١٩) تحديد أثر الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي جودة الخدمة التعليمية ومساهمة الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية، بينما بحثت دراسة (حسني، ٢٠٢١) أثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة تأثير معنوية سلبية بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ووجود علاقة تأثير معنوية إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

(٢٠٢١|٢٠٢٢)-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات الأجنبية التي تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، ومن المتغيرات المؤثرة بشكل إيجابي علي الإلتزام التنظيمي أنماط القيادة الفعالة حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات علي وجود علاقة إرتباط طردية معنوية بين تلك الأنماط والإلتزام التنظيمي، ومنها: نمط القيادة التحويلية (Woodcock, 2010)، أنماط القيادة التالية: التفويضي، المشارك، والتوجيهي (Ebener and O' Conneil, 2006)، ونمط القيادة الخادمة: (Wu, Tain-Fung., et al, 2006) 2010, Cerit, 2010, Bobbio, et. al. 2012, Chinomon, 2013, Sokoll, 2014, Goh and Low, 2014, Ramli and Desa, 2014, Turkmen Gul, 2017, Engelbrecht, 2020)، كما أشارت نتائج دراسات أخرى إلي وجود تأثير معنوي طردي لمتغيرات تنظيمية عديدة علي الإلتزام التنظيمي، ومن أهمها: الرضا الوظيفي (Raymond and Mjoli, 2013)، الإرتباط الوظيفي (Saks, 2006, Albdour and Alterawneh, 2011)، الرشاقة

التنظيمية (Chamanifard et. al, 2015)، والمناخ التنظيمي (Ghasemi and Keskavarzi,2014,Hossenai and Nai,2015,Bahrami.,et al,2016) بينما أظهرت نتائج دراسة (Sezgin,2009) عدم وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، وسنوات الخبرة) علي مستوى الإلتزام التنظيمي، وبحثت دراسة (Antilla,2014) محددات الإلتزام التنظيمي وتوصلت إلي أن بناء وتحسين الإلتزام التنظيمي يتم من خلال الإهتمام بممارسات الموارد البشرية بالمنظمة، وصنفت نتائج الدراسة محددات الإلتزام التنظيمي إلي ثلاث فئات، وهي: (العوامل التنظيمية المتعلقة بشئون المنظمة، العوامل الإجتماعية داخل المنظمة، والعوامل المتعلقة بخصائص العمل).

ومن ناحية أخرى، أشارت نتائج دراسات عديدة إلي وجود تأثير معنوي سلبي للمؤشرات والسلوكيات المناوئة للعمل علي الإلتزام التنظيمي حيث ينخفض مستوى الإلتزام التنظيمي بمع تزايد مستويات تلك السلوكيات، ومن أهمها: الإحتراق الوظيفي (Samaneh,2011)، الإشراف المسيء (Hyo Sun Jung, and Hyun Yoon,2018)، وسلوك الصمت التنظيمي

(Panahi,et.al,2012,Alvani.et.al,2012,Denizet.al.,2013,Gashtasebi and Fariba ,2015,Dedahanov and Rhee,2015,Hussain et al,2016) الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير مستقل والتي بحثت أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعيارى) علي سلوك المواطنة التنظيمية دراسات (Bakan, et al.,2020,Massoud ,et al.,2013, al,) وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توصلت نتائج دراسة (Gautam,et al,2005) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للإلتزام العاطفي والمعيارى علي سلوك المواطنة التنظيمية وعدم وجود تأثير معنوي للإلتزام المستمر علي سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت نتائج دراسة (Mohamed and Anisa,2012) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي للإلتزام المستمر والمعيارى علي سلوك المواطنة التنظيمية وعدم وجود تأثير معنوي للإلتزام العاطفي علي سلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت نتائج دراسة (Uygur& Kilic,2009) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإلتزام التنظيمي علي الإستغراق الوظيفي، وتوصلت نتائج دراسة (Oliver,2016) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي لولاء العامل Employee loyalty نحو تحسين الأجور والعوائد المالية، وفي المقابل، بحثت دراسة (Ahmed.,et al,2014) أثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين السمات الخمس الرئيسية للشخصية Big Five Personality Traits والأداء التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين السمات الخمس الرئيسية للشخصية والأداء التنظيمي ووجود تأثير معنوي إيجابي للإلتزام التنظيمي علي الأداء التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، وفحصت دراسة (Khawaja and Mohanty,2019) أثر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية وتوصلت النتائج إلى إرتفاع مستوي تطبيق متغيرات الدراسة ووجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

التعليق علي الدراسات السابقة(الفجوة البحثية):

بفحص نتائج الدراسات السابقة يمكن إستنتاج مايلي:

(١) تعدد الدراسات السابقة التي بحثت نمط القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وتباين أهدافها ونتائجها ومجالات تطبيقها وذلك بإستثناء دراسة(جمال الدين، ٢٠٢٠) والتي بحثت أثر أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداء العاملين، وتؤكد هذه الدلالة علي أهمية تقييم مستوي تطبيق نمط القيادة الأخلاقية بالمنظمات المختلفة حيث يُعد من أهم أنماط القيادة المعززة للسلوكيات والمخرجات التنظيمية الإيجابية، وخفض العديد من السلوكيات السلبية المضادة للإنتاجية والمناوئة للعمل وذلك وفق نتائج الدراسات السابقة.

(٢) أهمية الإلتزام التنظيمي للعاملين كمتغير بحثي جدير بالدراسة والتحليل، وذلك وفق المؤشرات التالية:(١|٢)-رسوخ الإلتزام التنظيمي للعاملين وأهميته علي المستوي البحثي وكذا علي المستوي التنظيمي للمنظمات حيث يُعد من أهم وأكثر الموضوعات حضوراً في أدبيات البحوث والدراسات السلوكية فقد تعددت الدراسات السابقة المتعلقة به وتباينت فتراتها الزمنية.(٢|٢)-أهمية دراسة وتحليل الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث تعددت الدراسات السابقة وتباينت بدرجة ملحوظة والتي تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع وذلك بالتطبيق علي البيئة العربية وكذا بالتطبيق علي البيئة الأجنبية، ويشير ذلك إلي تعدد وتباين المتغيرات الإدارية والتنظيمية المؤثرة في بناء وتحسين مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات المختلفة، ومن أهمها المتغير المستقل محل الدراسة(القيادة الأخلاقية)من جهة، كما تتسق هذه الدلالة مع توجه البحث الحالي من جهة أخرى.(٣|٢)-بالرغم من أهمية بناء وتحسين الإلتزام التنظيمي للعاملين حيث يُعد من أبرز المشكلات التي تواجه العديد من المنظمات المختلفة لكنه لم يحظ بالأهتمام من جانب الباحثين كمتغير بحثي جدير بالدراسة والتحليل وذلك بالتطبيق علي قطاع شركات الأدوية.(٣)-أهمية أساليب القياس المستخدمة في قياس وتقييم متغيرات الدراسة(القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي)فقد تبين جلياً إنها من أكثر الأساليب تطبيقاً حيث ثبت صدقها وثباتها في العديد من الدراسات الأجنبية والعربية المختلفة وذلك كما ورد في مواضع سابقة.(٤)-بفحص نتائج الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسة مصرية تناوأت أثر القيادة الأخلاقية علي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق علي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي ويعزز من أهميته.

(١٥) نتائج الدراسة الميدانية:

(١|١٥) التوصيف الإحصائي لعينة ومتغيرات البحث:

(١|١|١٥) التوصيف الإحصائي لعينة البحث: (عينة المستجيبين من العاملين بالشركات محل البحث):

لقد حدد الباحث سمات عينة العاملين بالشركات محل البحث وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية باستخدام الإحصاء الوصفي ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي من عينة العاملين (٣٠٧) قائمة، ويوضح الجدول التالي رقم (١/٣) الأعداد والنسب المئوية لتلك الخصائص:

الجدول رقم (١/٣) التوصيف الإحصائي لعينة البحث (*)

<u>(أولاً)-الخصائص الشخصية:</u>		
<u>(١)-النوع:</u>		
ذكور.	١٩٤	٦٣,٢
إناث.	١١٣	٣٦,٨
<u>(٢)-مستوى التعليم:</u>		
مؤهل متوسط.	٢٨	٩,١
مؤهل فوق المتوسط.	٣٤	١١,١
مؤهل عالي (بكالوريوس أو ليسانس).	١٨٢	٥٩,٣
مؤهل أعلى من الجامعي.	٦٣	٢٠,٥
<u>(٣)-العمر:</u>		
أقل من ٣٠ سنة.	١٧	٥,٥
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.	٩٤	٣٠,٦
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.	١١٠	٣٥,٨
٥٠ سنة فأكثر.	٨٦	٢٨,١
<u>(ثانياً)-الخصائص الوظيفية:</u>		
<u>(١)-الفئة الوظيفية:</u>		
فنيين.	١٩٤	٦٣,٢
إداريين.	١١٣	٣٦,٨
<u>(٢)-عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:</u>		
أقل من ٥ سنوات خبرة.	٨٢	٢٦,٧
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.	١٢٠	٣٩,١
١٠ سنة فأكثر.	١٠٥	٣٤,٢

(*) المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢٠١١٥) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (٢/٣) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم (٢/٣) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث (*).

الترتيب	المدلول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث.
-	متوسط	١,١١٤	٣,١٢	(١)-المتوسط العام لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية.
الثالث	متوسط	٠,٩٢٣	٣,٠٩	(١ ١)-البُعد الأول(توافر السلوك الأخلاقي).
الأول	متوسط	٠,٨٣٦	٣,١٥	(٢ ١)-البُعد الثاني(ممارسات السلوك الأخلاقي).
الثاني	متوسط	١,١٢٨	٣,١١	(٣ ١)-البُعد الثالث(تعزيز السلوك الأخلاقي).
-	متوسط	٠,٦٢٣	٣,٣١	(٢)-المتوسط العام لإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي.
الثاني	متوسط	٠,٦٣٧	٣,٢٩	(١ ٢)-البُعد الأول (الإلتزام العاطفي).
الأول	مرتفع	١,١١٣	٣,٤٧	(٢ ٢)-البُعد الثاني(الإلتزام المستمر).
الثالث	متوسط	٠,٥٦٤	٣,١٧	(٣ ٢)-البُعد الثالث (الإلتزام المعياري).

(* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٢/٣) يتضح جلياً ما يلي:

- (١) التقارب الملحوظ في قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأخلاقية وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالشركات محل الدراسة وقد احتل البُعد الثاني(ممارسات السلوك الأخلاقي)المرتبة الأولى، يليه البُعد الثالث(تعزيز السلوك الأخلاقي)في المرتبة الثانية، وأخيراً البُعد الأول(توافر السلوك الأخلاقي)في المرتبة الثالثة والأخيرة وذلك بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت (٣,١٥)، (٣,١١)، (٣,٠٩)، وذلك علي التوالي.
- (٢) بلغ المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية(٣,١٢) والانحراف المعياري(١,١١٤) ويشير ذلك إلي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بالشركات محل الدراسة بمستوي متوسط.
- (٣) تباين قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الإلتزام التنظيمي وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالشركات محل الدراسة وقد احتل البُعد الثاني(الإلتزام المستمر)المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ(٣,٤٧) ومدلوله مرتفع، يليه البُعد الأول(الإلتزام العاطفي) في المرتبة الثانية، ثم البُعد الثالث(الإلتزام المعياري) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت (٣,٢٩)، (٣,١٧)، وذلك علي التوالي.

- (٤) بلغ المتوسط العام لأبعاد الإلتزام التنظيمي (٣,٣١) والانحراف المعياري (٠,٦٢٣) ويشير ذلك إلي تطبيق أبعاد الإلتزام التنظيمي بالشركات محل الدراسة بمستوي متوسط.
- (٥) إرتفاع قيم المتوسطات الحسابية لعناصر أبعاد متغيرات الدراسة عن ثلاث (٣) درجات، ويشير ذلك إلي تأييد لأهداف البحث.
- (٦) من المتوقع أن يتسق أو يتمثل الترتيب الموضح بالجدول أعلاه رقم (٢/٣) لأبعاد القيادة الأخلاقية وكذا أبعاد الإلتزام التنظيمي وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالشركات محل الدراسة مع الترتيب المتوقع لتلك الأبعاد عند عرض نتائج إختبار الفرضين الأول والثاني.

(٢|١٥) نتائج إختبار فروض البحث:

(١٢|١٥) نتائج إختبار الفرض الأول: لقد تم صياغة الفرض الأول علي النحو التالي:
" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية ".

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- (١|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الأول من أبعاد القيادة الأخلاقية(توافر السلوك الأخلاقي)".
- (٢|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الثاني من أبعاد القيادة الأخلاقية(ممارسات السلوك الأخلاقي)".
- (٣|١) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين بالشركات محل البحث لمستوي تطبيق البُعد الثالث من أبعاد القيادة الأخلاقية(تعزيز السلوك الأخلاقي)".

ولقد تم تطبيق إختبار ت (T-Test)، وأيضاً تطبيق أداتين من أدوات الإحصاء الوصفي، وهما الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لإختبار مدي صحة الفرض الأول وكذا لتحديد مدي معنوية الفروق في مستوي تطبيق أبعاد القيادة لأخلاقية، هذا ويمكن عرض نتائج إختبار الفروض الفرعية للفرض الأول وذلك علي النحو التالي:

(١٢|٢|١٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الأول:

يوضح الجدول رقم (١/٤) نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الأول وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم (١/٤)-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر البُعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي).
الثاني	* ٠,٠٠٣	٤,٠٢	٠,٦١٨	٣,٢١	(١)-يتميز نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة.
الأول	* ٠,٠٠٠	٤,٩٥	٠,٥٧٣	٣,٢٩	(٢)- تلتزم الشركة بوعودها مع العاملين.
الثالث	٠,٠٣٤٨	٣,٨٧	٠,٩٢٦	٣,٠٨	(٣)-لا تنتشر ظاهرة الفساد المالي أو الإداري في الشركة.
الرابع	٠,٠٧٥٢	٣,٦٣	٠,٥٧٣	٣,٠٠	(٤)-تحرص الشركة علي رفع القيم الأخلاقية للعاملين.
الخامس	٠,٠٣٧	٢,٧٢	١,٠٢٣	٢,٩٠	(٥) يتم السماح للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم .
معنوي	* ٠,٠٠٠	٣,٧٩	٠,٩٢٣	٣,٠٩	المتوسط العام.

(*)- تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت).

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم(١/٤) أعلاه يتضح مايلي:

(١) تبيان مستوي تطبيق عناصر البُعد الأول للقيادة الأخلاقية(توافر السلوك الأخلاقي) وفق إدراكات العاملين بالشركات محل البحث، وقد احتل العنصر الثاني (تلتزم الشركة بوعودها مع العاملين)المرتبة الأولى، يليه العنصر الأول (يتميز نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الثالث(لا تنتشر ظاهرة الفساد المالي أو الإداري في الشركة) في المرتبة الثالثة، يليه العنصر الرابع (تحرص الشركة علي رفع القيم الأخلاقية للعاملين)في المرتبة الرابعة، وأخيراً العنصر الخامس (يتم السماح للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم) في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت (٣,٢٩) ، (٣,٢١) ، (٣,٠٨) ، (٣,٠٠) ، (٢,٩٠) وذلك علي التوالي.

(٢) صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول بالتطبيق علي العنصرين الأول والثاني، وكذا علي مستوي المتوسط العام والذي بلغ (٣,٠٩) والانحراف المعياري(٠,٩٢٣) حيث تعتبر الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت)، وعدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي العناصر:(الثالث، الرابع، والخامس) حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية لتلك العناصر عن مستوي المعنوية المفترض (٠,٠١).

د. حسن عيد لبيب

(٢٠٢١|٢٠٢١) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الأول:

يوضح الجدول رقم (٢/٤) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الأول وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم (٢/٤) - المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي).
الثالث	*٠,٠٠٣	٥,١٦	٠,٨٤٢	٣,٠٥	(١) - يستمع المدير إلي آراء العاملين.
الخامس	٠,٠٣٤	٢,١٦٣	٠,٦٣٥	٢,٩٤	(٢) - يسعى المدير إلي تحقيق أفضل المصالح للعاملين.
الثاني	٠,٠٢٢	٠,٥٣٧	٠,٩٠٤	٣,١٦	(٣) - يتخذ المدير قرارات عادلة ومتوازنة.
الأول	*٠,٠٠٣	١٠,٤٢	١,١٢٧	٣,٥٨	(٤) - يناقش المدير أخلاق أو قيم الشركة مع العاملين.
الرابع	*٠,٠٠٠	٥,٤٧	٠,٧٩٥	٣,٠٣	(٥) - ينجز المدير الأعمال بالشركة من الناحية الأخلاقية.
معنوي	*٠,٠٠٠	٧,١٨	٠,٨٣٦	٣,١٥	المتوسط العام.

(* تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت)

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم (٢/٤) - أعلاه يتضح مايلي:

(١) تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثاني للقيادة الأخلاقية (ممارسات السلوك الأخلاقي) وفق إدراكات العاملين بالشركات محل البحث، وقد احتل العنصر الرابع (يناقش المدير أخلاق أو قيم الشركة مع العاملين) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) ومدلوله مرتفع، يليه العنصر الثالث (يتخذ المدير قرارات عادلة ومتوازنة) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الأول (يستمع المدير إلي آراء العاملين) في المرتبة الثالثة، فالعنصر الخامس (ينجز المدير الأعمال بالشركة من الناحية الأخلاقية) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العنصر الثاني (يسعى المدير علي تحقيق أفضل المصالح للعاملين) في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت (٣,١٦)، (٣,٠٥)، (٣,٠٣)، (٢,٩٤) علي التوالي. (٢) - صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الأول بالتطبيق علي العناصر: الأول، الرابع، والخامس وكذا علي

د. حسن عيد لبيب

مستوي المتوسط العام والذي بلغ (٣,١٥) والانحراف المعياري (٠,٨٣٦) حيث تُعد الفروق معنوية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت)، وعدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي العنصر الثاني والعنصر الثالث حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية لهما عن مستوي المعنوية (٠,٠١).

(٣|١|٢|١٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الأول:

يوضح الجدول رقم(٣|٤) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الأول وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم(٣|٤)-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر البُعد الثالث(تعزيز السلوك الأخلاقي).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الثالث(تعزيز السلوك الأخلاقي).
الأول	*٠,٠٠٣	٩,٥٣	٠,٣٧٢	٣,٣٢	(١)-يُعاقب المدير العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.
الرابع	٠,٠٠٣	٢,١٣	٠,٥١٧	٢,٨٥	(٢)-ينظم المدير بالشركة حياته الشخصية بطريقة أخلاقية.
الثاني	*٠,٠٠٠	٧,٠٤	٠,٤٢٣	٣,٢١	(٣)-ينظم المدير القرارات التي يتخذها بدقة قبل إتخاذها.
الثالث	*٠,٠٠٠	٥,٨٣٠	١,٢٦٣	٣,٠٧	(٤)-عند تقييم النجاح يهتم المدير بأسلوب الحصول عليه.
معنوي	*٠,٠٠٠	٥,٦١٤	١,١٢٨	٣,١١	المتوسط العام.

(* تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت)

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم(٣|٤)-أعلاه يتضح مايلي:

(١) تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثالث للقيادة الأخلاقية (تعزيز السلوك الأخلاقي) وفق إدراكات العاملين بالشركات محل البحث، وقد احتل العنصر الأول (يُعاقب المدير العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية) المرتبة الأولى، يليه العنصر الثالث (ينظم المدير القرارات التي يتخذها بدقة قبل إتخاذها) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الرابع (عند تقييم النجاح يهتم المدير بأسلوب الحصول عليه) في المرتبة الثالثة، وأخيراً العنصر الثاني(ينظم المدير بالشركة حياته الشخصية بطريقة أخلاقية) في المرتبة الرابعة بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت (٣,٣٢)، (٣,٢١)، (٣,٠٧)، (٢,٨٥) علي التوالي.

(٢) صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الأول بالتطبيق علي العناصر:الأول، الثالث، والرابع وكذا علي مستوي المتوسط العام والذي بلغ (٣,١١) والانحراف المعياري(١,١٢٨) حيث تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت)، وعدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي العنصر الثاني حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية للعنصر عن مستوي المعنوية (٠,٠١).

(٢٠٢١/٢) نتائج إختبار الفرض الثاني:

لقد تم صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث "

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١|٢) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الأول من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام العاطفي)".

(٢|٢) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الثاني من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام المستمر)".

(٣|٢) " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوي البُعد الثالث من أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث (الإلتزام المعياري)".

ولقد تم تطبيق إختبار ت (T-Test)، وأيضاً تطبيق أداتين من أدوات الإحصاء الوصفي ، وهما الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الثاني ولتحديد مدى معنوية الفروق في مستوي تطبيق أبعاد الإلتزام التنظيمي، ويمكن عرض نتائج إختبار الفروض الفرعية للفرض الثاني وذلك على النحو التالي:

(٢٠٢١/٢|١) -نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم(١٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني وذلك على النحو التالي:

د. حسن عيد لبيب

الجدول رقم (١٥) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر البُعد الأول (الإلتزام العاطفي).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الأول (الإلتزام العاطفي).
الثاني	*٠,٠٠١	٢,٧١	٠,٦٣٨	٣,٢٥	(١) - أتحدث عن الشركة علي أنها مؤسسة عظيمة.
الرابع	٠,٠٢٥٨	٢,١٥	٠,٦٩٢	٢,٩٤	(٢) أقصى سعادتي قضاء حياتي العملية في الشركة.
الثالث	*٠,٠٠٠	١,٩٤	٠,٦٤٢	٣,٢٠	(٣) - أنا أشعر بالإرتباط العاطفي مع هذه الشركة.
الأول	*٠,٠٠٠	٤,٢٨	٠,٣٥٩	٣,٧٦	(٤) - معاملة رئيسي في العمل تتسم بالود والصدقة.
-	*٠,٠٠٠	٢,٦٦	٠,٦٣٧	٣,٢٩	المتوسط العام.

(*-) تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت).

فحص النتائج الواردة بالجدول رقم (١٥) أعلاه يتضح مايلي:

(١) تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الأول للإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي) لدي العاملين بالشركات محل البحث، وقد احتل العنصر الرابع (معاملة رئيسي في العمل تتسم بالود والصدقة) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) ومدلوله مرتفع، يليه العنصر الأول (أتحدث عن الشركة علي أنها مؤسسة عظيمة) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الثالث (أنا أشعر بالإرتباط العاطفي مع هذه الشركة) في المرتبة الثالثة، وأخيراً العنصر الثاني (أقصى سعادتي قضاء حياتي العملية في الشركة) في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت (٣,٢٥)، (٣,٢٠)، (٢,٩٤) علي التوالي.

(٢) صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني بالتطبيق علي ثلاثة عناصر هي: الأول، الثالث، والرابع، وكذا علي مستوي المتوسط العام والذي بلغ (٣,٢٩) والانحراف المعياري (٠,٦٢٩) حيث تُعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت)، وعدم صحة الفرض بالتطبيق علي العنصر الثاني حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية للعنصر عن مستوي المعنوية المفترض (٠,٠١).

(٢|٢|٢|١٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم (٢|٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم (٢١٥) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر البُعد الثاني (الإلتزام المستمر).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الثاني (الإلتزام المستمر).
الرابع	٠,٠٣٢	٢,١٧	٠,٦٨٧	٣,٢٠	(١) يتاح للعاملين حرية المشاركة بالمقترحات لتحسين العمل.
الأول	*٠,٠٠٠	٤,٨٢	٠,٤٣٥	٣,٧٢	(٢) -منح النصائح والملاحظات للعاملين بشأن تغييرات العمل
الثالث	*٠,٠٠٠	٥,١٢	١,١١٨	٣,٤١	(٣) -رئيسي في العمل يعاملني بعدالة كاملة أنا وزملائي.
الثاني	*٠,٠٠٠	٣,٩٥	٠,٣٦٩	٣,٥٨	(٤) -رئيسنا في العمل يسألنا عن مقترحاتنا بشأن تنفيذ العمل.
-	*٠,٠٠٠	٥,٤٠	١,١١٣	٣,٤٧	المتوسط العام.

(*) تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت).

فحص النتائج الواردة بالجدول رقم (٢١٥) أعلاه يتضح مايلي:

(١) تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثاني للإلتزام التنظيمي (الإلتزام المستمر) لدي العاملين بالشركات محل البحث ، وقد احتل العنصر الثاني (منح النصائح والملاحظات للعاملين بشأن تغييرات العمل) المرتبة الأولى، يليه العنصر الرابع (رئيسنا في العمل يسألنا عن مقترحاتنا بشأن تنفيذ العمل) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الثالث (رئيسي في العمل يعاملني بعدالة كاملة أنا وزملائي) في المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية مدلولها مرتفع بلغت (٣,٧٢)، (٣,٥٨)، (٣,٤١)، وذلك علي التوالي، وأخيراً العنصر الأول (يتاح للعاملين حرية المشاركة بالمقترحات لتحسين العمل) في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٣,٢٠) وذلك علي التوالي.

(٢) صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني بالتطبيق علي ثلاثة عناصر هي: الثاني، الثالث، والرابع، وكذا علي مستوي المتوسط العام ومدلوله مرتفع والذي بلغ (٣,٤٧) والانحراف المعياري (١,١١٣) حيث تُعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت)، وعدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي العنصر الأول حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية للعنصر عن مستوي المعنوية المقترض (٠,٠١).

(٣|٢|٢|١٥)-نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم(٣|٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني علي النحو التالي:
الجدول رقم (٣|٥)-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعناصر
البُعد الثالث(الإلتزام المعياري).

الترتيب	الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر البُعد الثالث(الإلتزام المعياري).
الثاني	*٠,٠٠١	٤,٠٢	٠,٦٢٢	٣,٢٢	(١)-قيم الشركة التي أعمل بها تتشابه مع قيمى.
الأول	*٠,٠٠٠	٢,٧٠	٠,٦١٤	٣,٤٣	(٢)- الشركة تعاملني كما تعامل زملاء العمل.
الرابع	٠,٠١٤	٠,٥٣٨	٠,٩٥٢	٢,٨٧	(٣)-قيم الشركة تتشابه مع قيم العاملين بها.
الثالث	*٠,٠٠١	٢,٦٣	٠,٥٧٤	٣,١٦	(٤)-هناك إتفاق بين القيم الخاصة بي وقيم الشركة.
	*٠,٠٠٠	٢,٥٧	٠,٥٦٤	٣,١٧	المتوسط العام.

(*) تعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار (ت).

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم(٣|٥)أعلاه يتضح مايلي:

(١) تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثالث للإلتزام التنظيمي (الإلتزام المعياري) لدي العاملين بالشركات محل البحث ، وقد احتل العنصر الثاني(المنظمة تعاملني كما تعامل زملاء العمل)المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي لغ (٣,٤٣) ومدلوله مرتفع، يليه العنصر الأول (قيم الشركة التي أعمل بها تتشابه مع قيمى) في المرتبة الثانية، ثم العنصر الرابع(هناك إتفاق بين القيم الخاصة بي وقيم الشركة) في المرتبة الثالثة، وأخيراً العنصر الثالث (قيم الشركة تتشابه مع قيم العاملين بها) في المرتبة الرابعة بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت(٣,٢٢)، (٣,١٦)، (٢,٨٧) وذلك علي التوالي.

(٢) صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني بالتطبيق علي العنصرين الأول والثاني والعنصر الرابع وكذا علي مستوي المتوسط العام والذي بلغ (٣,١٧) والانحراف المعياري(٠,٥٦٤) حيث تُعد الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١) وفق إختبار(ت)، وعدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي العنصر الثالث حيث تُعد الفروق غير معنوية نتيجة إرتفاع قيمة الدلالة الإحصائية للعنصر عن مستوي المعنوية(٠,٠١).

(٣|٢|١٥) - نتائج إختبار الفرض الثالث:

لقد تم صياغة الفرض الثالث علي النحو التالي:

" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية ، وهي:

(١|٣) " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام العاطفي لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

(٢|٣) " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام المستمر لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

(٣|٣) " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي عناصر بُعد الإلتزام المعياري لدي العاملين بالشركات الخاضعة للبحث".

ولإختبار مدي صحة الفرض الثالث فقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:(معامل ارتباط بيرسون، أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، معامل تضخم التباين، إختبار كولوموجروف-سيمنروف Kolomogrov-Siminrov، إختبار ديربن واتسون Durbin-Watson، معامل التحديد المعدل R-Square Adjusted (R2) ، بالإضافة إلي إختبار (ت) (T-Test) وإختبار "ف" F-test

(١|٣|٢|١٥) -قياس العلاقة بين إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي:

لقد تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient وذلك لقياس العلاقة بين إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية(المتغير المستقل) وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي(المتغير التابع)، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١|٦).

د. حسن عيد لبيب

الجدول رقم (١٦) - نتائج تطبيق معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي.

الدلالة	مستوي المعنوية	معامل الارتباط (R)	علاقة أبعاد القيادة الأخلاقية بأبعاد الإلتزام التنظيمي.
دالة	**٠,٠٠١	٠,٦٤٢	البعد الأول- الإلتزام العاطفي.
دالة	**٠,٠٠١	٠,٦٨٠	البعد الثاني- الإلتزام المستمر.
دالة	**٠,٠٠١	٠,٥٧٣	البعد الثالث- الإلتزام المعياري.
دالة	**٠,٠٠١	٠,٦٨٣	الإلتزام التنظيمي

(**) دالة عند مستوي المعنوية (٠,٠١).

بفحص الجدول أعلاه رقم (١٦) يتبين جلياً وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة القوة ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي التالية: (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري) حيث بلغت معاملات الارتباط: (٠,٦٤٢)، (٠,٦٨٠)، (٠,٥٧٣) علي التوالي وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠١)، وكذا وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة القوة ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية وإجمالي أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٨٣) علي التوالي وذلك عند مستوي معنوية (٠,٠١)، وبالتالي قبول الفرض الثالث ودلالة ذلك أن التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية يقود إلي تحسين مستوي أبعاد الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالشركات محل البحث.

(٢٠٢٣|٢|١٥) نتائج تطبيق أسلوب الانحدار الخطي البسيط:

لقد تم تطبيق أسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression وذلك لتحديد مدي معنوية وقوة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية علي أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٢٦).

الجدول رقم (٢١٦) نتائج تطبيق معامل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد مدي معنوية وقوة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية علي أبعاد الإلتزام التنظيمي.

الإلتزام المعياري		الإلتزام المستمر		الإلتزام العاطفي		المتغيرات المستقلة
قيمة (ت)	معامل بيتا β	قيمة (ت)	معامل بيتا β	قيمة (ت)	معامل بيتا β	
٣,٥٩٣	٠,٧٤٨	٧,٦٣٧	٠,٦٣٥	٥,٤٣٩	٠,٦١٨	الجزء الثابت.
١٠,٤٦٢	٠,٥٧٦	١٨,٢٤٥	٠,٧٤٨	١٢,٢٨٥	٠,٧٢٣	أبعاد القيادة الأخلاقية.
٠,٣٩٢		٠,٥٧٦		٠,٤٦٨		معامل التحديد (R2)
١٧,٣٠٨		٤٦,٢٦٣		٣٨,١٣٥		إختبار F
** ٠,٠٠١		** ٠,٠٠١		** ٠,٠٠١		مستوى المعنوية

(**) دالة عند مستوي المعنوية (٠,٠١).

(١٥|٢|٣|٢|١) - نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث:

بفحص الجدول رقم (٢١٦) يتضح ما يلي:

(١) بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لُبعد الإلتزام العاطفي (٠,٤٦٨) ويشير ذلك إلي أن مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية في تفسير التغير الكلي في بُعد الإلتزام العاطفي تبلغ (٤٦,٨%).

(٢) وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) وُبعد الإلتزام العاطفي (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل بيتا β (٠,٧٢٣)، وبالتالي فإن كل زيادة قدرها (٧٢,٣%) في مستوي أبعاد القيادة الأخلاقية تؤدي إلي زيادة الإلتزام العاطفي للعاملين بقيمة واحد صحيح ، ووفق تلك النتائج يتم قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث.

(١٥|٢|٣|٢|١) - نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثالث:

بفحص الجدول رقم (٢١٦) يتبين ما يلي:

(١) بلغت قيمة معامل التحديد (R2) لُبعد الإلتزام المستمر (٠,٥٧٦) ويشير ذلك إلي أن مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية في تفسير التغير الكلي في بُعد الإلتزام المستمر تبلغ (٥٧,٦%).

(٢) وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وُبعد الإلتزام المستمر فقد بلغت قيمة معامل بيتا β (٠,٧٤٨)، وبالتالي فإن كل زيادة قدرها (٧٤,٨%) في درجة أبعاد القيادة الأخلاقية تؤدي إلي زيادة الإلتزام المستمر لدي العاملين بالشركات محل البحث قدرها واحد صحيح، ووفق تلك النتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الثالث.

٣|٢|٣|٢|١٥) نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثالث:

بفحص الجدول رقم (٢|٦) يتبين ما يلي:

(١) بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبُعد الإلتزام المعياري (٠,٣٩٢) ويشير ذلك إلى أن مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية في تفسير التغير الكلي في بُعد الإلتزام المعياري تبلغ (٣٩,٢%).

(٢) وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبُعد الإلتزام المعياري فقد بلغت قيمة معامل بيتا (β) (٠,٥٧٦)، وبالتالي فإن كل زيادة قدرها (٥٧,٦%) في درجة أبعاد القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة الإلتزام المعياري لدي العاملين قدرها واحد صحيح، وفي ضوء تلك النتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الثالث.

٤|٢|٣|٢|١٥) نتائج تطبيق أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي:

لقد تم تطبيق أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرها تأثيراً على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (٣|٦) نتائج تطبيق أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية وأكثرها تأثيراً على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل الدراسة.

م	أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الإنحدار المتعدد	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	نوع الدلالة	معامل تضخم التباين
	الجزء الثابت.	٠,٦٩٢	١١,٢٠٧	٠,٠١ *	معنوي	-
(١)	توافر السلوك الأخلاقي.	٠,٣٨٥	٦,٧٥٨	٠,٠٢ **	معنوي	١,١١٦
(٢)	ممارسات السلوك الأخلاقي.	٠,٤٣٦	٨,٣٥٢	٠,٠١ *	معنوي	١,١٣٥
(٣)	تعزيز السلوك الأخلاقي.	٠,٤١٩	٧,٦٤٦	٠,٠٢ **	معنوي	١,١٢٤

قيمة "ف" = ١٩٦,٤٨٣ دلالة "ف" = ٠,٠٠١ * معامل التحديد المعدل R^2 = ٠,٥٨٣
 قيمة إختبار Durbin-Watson = ١,٨٣٥ دلالة إختبار Kotomogrov-Siminrov = ٠,١٦٤

(*)-دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١). (**)-دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم (٣|٦) يتضح مايلي:

(١) بلغت قيمة إختبار ديربن واتسون Durbin-Watson (١,٨٣٥) وتشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات أبعاد القيادة الأخلاقية ومتغيرات أبعاد الإلتزام التنظيمي.

(٢) بلغت قيمة إختبار Kolomogrov-Siminrov (٠,١٦٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وتشير إلى أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر علي نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار.

(٣) أسفرت نتائج قياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عن عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي Multi-Collinearity بين عناصر أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) فقد تراوحت تلك القيم من (١,١١٦) إلى (١,١٣٥) وهي قيم مسموح بها لأنها أقل من (١,٠).

(٤) إن أبعاد القيادة الأخلاقية تفسر نحو (٥٨,٣%) من التغير في مستوى الإلتزام التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد لمعدل R^2 (٠,٥٨٣) ، ويشير ذلك إلى أن تطبيق وممارسة المديرين والمسؤولين بالشركات محل البحث لأبعاد القيادة الأخلاقية يفسر نحو (٥٨,٣%) من التغير الكلي في تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بتلك الشركات، وبالتالي يؤدي التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية إلى تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي بنسبة (٥٨,٣%)، هذا وتعزو النسبة المتممة (٤١,٧%) = (١٠٠% - ٥٨,٣%) إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تخضع للبحث.

(٥) وجود تأثير معنوي لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) علي تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات الخاضعة للبحث (المتغير التابع)، وذلك بدلالة القيم الموجبة لمعاملات الانحدار الخطي المتعدد التدرجي، كما بلغت قيمة "ف" (١٩٦,٤٨٣) وهي دالة إحصائياً حيث بلغت دلالة "ف" (٠,٠٠١) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، هذا ويمكن ترتيب أبعاد القيادة الأخلاقية وفق أهميتها النسبية وأكثرها تأثيراً علي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وذلك بدلالة قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدرجي علي النحو التالي: البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي)، البُعد الثالث (تعزيز السلوك الأخلاقي)، والبُعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدرجي لتلك الأبعاد: (٠,٤٣٦)، (٠,٤١٩)، (٠,٣٨٥) وذلك علي التوالي، كما بلغت قيم (ت): (٨,٣٥٢)، (٧,٦٤٦)، (٦,٧٥٨) وهي دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة لها: (٠,٠١)، (٠,٠٢)، (٠,٠٢) وذلك علي التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (٠,٠١)، وتشير دلالة تلك القيم إلي أن كل زيادة في البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي)

قدرها (٠,٤٣٦) تؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين بمقدار واحد صحيح وهكذا فإن زيادة البُعد الثالث بقيمة (٠,٤١٩) والبُعد الأول بقيمة (٠,٣٨٥) تؤدي إلى الأثر ذاته، وتؤكد هذه النتائج علي أهمية التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية بالشركات محل الدراسة، كما تؤكد هذه النتائج علي صحة الفرض الثالث حيث ثبت وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية علي تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات الخاضعة للبحث.

(٣|١٥) مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

إستهدف هذا البحث قياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وكذا تحليل العلاقة بينهما، ولقد توصلت الدراسة الميدانية للبحث الحالي إلى النتائج والدلالات التالية:

(١) تؤكد نتائج إختبار الفرض الأول للبحث علي الدلالات الإدارية التالية:

(١|١) إرتفاع مستوى تطبيق المديرين للبُعد الثاني من أبعاد القيادة الأخلاقية (ممارسات السلوك الأخلاقي) وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالشركات محل البحث حيث احتل المرتبة الأولى، يليه البُعد الثالث (تعزيز السلوك الأخلاقي) في المرتبة الثانية، وأخيراً البُعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي) في المرتبة الأخيرة بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت (٣,١٥)، (٣,١١)، (٣,٠٩) علي التوالي، ويمكن تفسير إرتفاع مستوى تطبيق المديرين لممارسات السلوك الأخلاقي وإحتلاله المركز الأول وذلك نتيجة إدراك العاملين للعناصر التي تعكس هذا البُعد بدرجة أعلي، قياساً بالعناصر التي تعكس البُعد الأول والثالث، وهذه العناصر هي: (إنصات المديرين إلي آراء العاملين والإستماع لهم، السعي الحثيث من جانب المديرين نحو تحقيق أفضل المصالح للعاملين، إتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة من جانب المديرين، مناقشة المديرين بالشركة لقيم وأخلاقيات العمل مع العاملين، وإعداد المديرين لنماذج بشأن إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية).

(٢|١) إن تطبيق وممارسة المديرين والمسؤولين لأبعاد القيادة الأخلاقية بالشركات محل البحث قد جاء بدرجة متوسطة وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالشركات محل الدراسة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي أن تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بالمنظمات المختلفة مدلوله متوسط، ومن هذه الدراسات: (نصر الدين، وسلامي، ٢٠٢٠، غنيم، ٢٠٢٠)، ولا تتفق نتائج إختبار هذا الفرض مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي إرتفاع درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية بالمنظمات المختلفة، ومن أهمها: (دروزة، والقواسمي، ٢٠١٤، عبد الجواد، ٢٠١٦، تاييب، ٢٠١٩، العودات، ٢٠١٩، Wilson & McCalman, 2017)، ولا تتفق نتائج إختبار هذا الفرض مع نتائج دراسة (علي، بشيشي، ومجلخ، ٢٠١٨) والتي توصلت إلي إنخفاض درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية.

(٢) تؤكد نتائج إختبار الفرض الثاني للبحث علي الدلالات الإدارية التالية:

(١|٢)- إرتفاع مستوي البُعد الثاني من أبعاد الإلتزام التنظيمي(الإلتزام المستمر) لدي العاملين بالشركات محل الدراسة حيث احتل المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ(٣,٤٧) ومدلوله مرتفع، يليه البُعد الأول(الإلتزام العاطفي) في المرتبة الثانية، ثم البُعد الثالث(الإلتزام المعياري) في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت(٣,٢٩)، (٣,١٧) وذلك علي التوالي، ويمكن تفسير إرتفاع مستوي الإلتزام المستمر لدي العاملين وإحتلاله المركز الأول وذلك نتيجة إدراك العاملين ضرورة البقاء بالمنظمة وبشكل مستمر لحاجتهم الماسة للمنظمة وللحصول علي العوائد والإستثمارات منها ولتجنب الخسائر والتكاليف المرتبطة بفقد العمل، حيث يضطر العامل إلي رفع مستوي إلتزامه المستمر خاصة مع إرتفاع التكاليف والموارد والإستثمارات المتركمة المفقودة نتيجة تركه للمنظمة، كما يشير تفاوت الأهمية النسبية للأبعاد الثلاثة إلي ضرورة مراعاة هذه الأهمية من جانب إدارة الشركات محل الدراسة عند تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تكون الأولوية وفق الترتيب أعلاه لأبعاد الإلتزام التنظيمي.

(٢|٢) إن مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث قد جاء بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي أن مستوي الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المختلفة مدلوله متوسط، ومن هذه الدراسات:(مرزوق، ٢٠١٠، العطوي، والشيباني، ٢٠١٠، أبو العسل، ٢٠١١، الوكيل، ٢٠١٧، النشيلي، ٢٠٢٠، نصر الدين، وسلامي، ٢٠٢٠، Turkmen Gul, 2017)، ولا تتفق مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي إرتفاع مستوي الإلتزام التنظيمي، ومنها:(Khawaja and Mohanty,2019، عابدين، ٢٠١٠، علي والقرني، ٢٠١٧، العودة، ٢٠١٨).

(٣) تؤكد نتائج إختبار الفرض الثالث للبحث علي وجود علاقة إرتباط طردية إيجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوي أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات:(راضي، وحسن، ٢٠١٤، نصر الدين، وسلامي، ٢٠٢٠، Kim and Brymer,2011) والتي أكدت علي وجود تأثير معنوي إيجابي لنمط القيادة الأخلاقية في تحسين مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين، كما تتفق نتائج إختبار هذا الفرض مع نتائج دراسات عديدة والتي أكدت علي وجود تأثير معنوي إيجابي لأنمط القيادة الفعالة في تحسين مستوي الإلتزام التنظيمي ومنها:النمط التوجيهي، الإقناعي، المشارك، والنمط التفويضي(أحمد، الرشيد، والكندري، ٢٠١٤)، (نمط القيادة الخادمة)غالي، ودهلينز، ٢٠١٥، علي والقرني، ٢٠١٧، العودة، ٢٠١٨، Ebener and O' Conneil, 2010, Cerit, 2010, Chinomona,2013,Sokoll Goh & Low, 2014, ,Ramli & Desa, 2014, Engelbrecht, 2020) ونمط

القيادة التحويلية (Woodcock, 2010) ، وتشير تلك العلاقة إلى أن ارتفاع مستوى إدراك العاملين للسلوكيات الأخلاقية الواردة في أبعاد القيادة الأخلاقية تقود إلى بناء وتحسين إلتزامهم التنظيمي كما تؤدي إلى تحسين النواتج السلوكية الإيجابية مثل: (الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية) ، ويمكن تفسير طردية العلاقة بين إلتغيرين إلى توافق وإتساق أبعاد القيادة الأخلاقية مع القيم والمبادئ ، والأعراف والفضائل المرغوبة لدى الأفراد.

(٤) من الدلالات العملية (التطبيقية) لنتائج إختبار الفرض الثالث أن التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية يُعد من الأدوات التطبيقية الفعالة لتحسين أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ولعل أهم مايمكن إستنتاجه من هذه النتيجة هو ضرورة دعم وتعزيز إدارة الشركات محل الدراسة للتطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال تنمية الوعي لدى المدراء بأهمية تطبيق تلك الأبعاد ومراعاة ربط سياسات تقييم أداء المديرين وترقيتهم وتوزيع المكافآت والحوافز وفق مستوى تطبيق المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية بحيث تكون الأولوية والأفضلية للأكثر تميزاً في مستوى التطبيق لتلك الأبعاد.

(١٦) التوصيات Recommendations:

وفق نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث يقدم الباحث بعض المقترحات لتحسين مستوى تطبيق عناصر أبعاد القيادة الأخلاقية وكذا تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث، وذلك علي النحو التالي:

(١/١٦) تحسين مستوى تطبيق عناصر أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) من خلال إلتزام القادة والمسؤولين بالشركات محل البحث بتطبيق وتفعيل الإجراءات التالية:

(١١/١٦) - تحسين مستوى تطبيق عناصر البعد الأول (توافر السلوك الأخلاقي)، وهي:

(١) يجب أن يتميز نظام تقييم الأداء بالموضوعية والعدالة.

(٢) ضرورة الإلتزام بالوعود المقدمة للعاملين.

(٣) ضرورة الإلتزام بالقضاء علي ظاهرة الفساد المالي أو الإداري في حالة ظهورها.

(٤) يجب نشر ورفع القيم الأخلاقية للعاملين من خلال عقد ندوات ولقاءات معهم.

(٥) يجب السماح للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف.

(٢٠١٦|٢) تحسين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثاني (ممارسات السلوك الأخلاقي) وهي:
(١)-الإنصات والإستماع إلي آراء ومقترحات العاملين.(٢)-ضرورة السعي نحو تحقيق أفضل المصالح للعاملين.(٣)-ضرورة الإلتزام بإتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة.(٤)-مناقشة قيم الشركة مع العاملين.(٥)-يجب إعداد تقارير ونماذج بشأن إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية.

(٢٠١٦|٣) تحسين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثالث(تعزيز السلوك الأخلاقي)التالية:

- (١) ضرورة معاقبة العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية أثناء العمل.
- (٢) ضرورة إتساق وتوافق أقوال القادة مع أفعالهم الإخلاقية وأن يكونوا قدوة حسنة للعاملين في بيئة العمل وكذا في حياتهم الشخصية.
- (٣) ضرورة تنظيم وتنسيق القرارات بدقة قبل إتخاذها.
- (٤) مراعاة تقييم أسلوب تحقيق النجاح والأداء لضمان توافقه مع المعايير الأخلاقية وقواعد وقيم الشركة.
- (٥) ضرورة مساعدة ودعم القائد لتابعيه في تعديل السلوك وتغيير مشاعرهم لتتوافق مع المعايير الأخلاقية المرغوبة.

(٢٠١٦|٢) بناء وتحسين مستوي الشعور بعناصر أبعاد الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع) من خلال تطبيق وتفعيل الإجراءات التالية:

(٢٠١٦|١) تحسين مستوي تطبيق عناصر البُعد الأول (الإلتزام العاطفي):

- (١)- ضرورة تمكين العاملين ومشاركتهم الفعالة في صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وبما يضمن تحسين إلتزامهم بتنفيذ تلك القرارات.(٢)-يجب تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين.(٣)-يجب أن تتسم معاملة القادة والمسؤولين مع العاملين بالود والإحترام والتقدير.

(٢٠١٦|٢)-تحسين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثاني(الإلتزام المستمر):

- (١)- ضرورة السماح للعاملين بالمشاركة الفعالة بالمقترحات ووجهات النظر المختلفة.(٢)- ضرورة تقديم التوجيهات والنصائح والملاحظات الفعالة من المديرين للعاملين بشأن التغييرات التي تحدث في بيئة العمل.(٣)-ضرورة نظم الأجور والحوافز المادية.

(٣|٢|١٦) تحسين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثالث (الإلتزام المعياري):

(١) ضرورة التعريف بمبادئ وقيم الشركة وتوضيحها للعاملين والتركيز عليها في رسالة ورؤية الشركات. (٢)-يجب عقد مؤتمرات تستهدف تحسين قيم العاملين لتنسّق مع قيم الشركة. (٣) ضرورة إقتران نظم وسياسات الشركة بتعزيز شعور العاملين بالإلتزام المعياري.

(٤|٢|١٦) تحسين مستوي الإلتزام التنظيمي الإجمالي للعاملين :

(١) ضرورة القياس الدوري والمستمر لمستوي أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين بالشركات محل البحث عن طريق الإستقصاءات الدورية والإستفادة من نتائج القياس في تحسين الإلتزام التنظيمي ومكافأة وتحفيز العاملين الأكثر إلتزاماً بوظائفهم وبمنظمتهم. (٢)- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية والمستمرة لنظم وسياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات للتأكد من أن كل نظام فرعي (الاختيار، التعيين، الأجور والحوافز، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز وغيرها) يساهم في تحسين الإلتزام التنظيمي للعاملين.

(١٧) مجالات لبحوث مستقبلية مقترحة Future Research:

يثير هذا البحث موضوعات تستحق مزيد من الدراسة والتحليل مستقبلاً مثل: (١)-إعادة إجراء الدراسة الحالية بالتطبيق علي شركات توزيع الأدوية ومن أهمها: (الشركة المتحدة، شركة فارما أفرسايز، وشركة أبين سينا) وبإستقصاء عينة من الفئات الواردة بمحددات الدراسة والتي تعمل في مجال توزيع منتجات شركات الأدوية. (٢)-إعادة إجراء الدراسة الحالية بإضافة متغيرات وسيطة مثل الثقة التنظيمية والرسوخ الوظيفي والإرتباط الوظيفي. (٣)-تقييم أثر أنماط القيادة الأخرى علي مستوي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي قطاعات خدمية وصناعية مختلفة. (٤)-تقييم أثر القيادة الأخلاقية علي متغيرات تنظيمية أخرى. (٥)-تقييم أثر المتغيرات الديموجرافية المختلفة علي مستوي الإلتزام التنظيمي وأيضاً علي مستوي ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية بالتطبيق علي قطاعات خدمية وصناعية مختلفة.

(١٨) قائمة المراجع:

(١/١٨) المراجع العربية:

- (١)- أبو العسل، خليل عوض.(٢٠١١). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإحترق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- (٢)- أحمد، السيد أحمد، الرشيد، حامد علي، والكندري، صابر إسماعيل.(٢٠١٤). دور القيادة في بناء الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الواحد والخمسون، العدد الثاني، ص ص ٤٠٧-٤٥٨.
- (٣)- البياتي، سحراء أنور حسين علي.(٢٠١٠). الإغتراب وعلاقته بالإلتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة عامه كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- (٤)- الجميلي، مخلص شبايع.(٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني بالإنبار. مجلة جامعة الإنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع، ص ص ٢٩٣-٣٠٤.
- (٥)- السيد، أمل عبد الرحمن، وطه، مروة مجدي عبد المنعم.(٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموهبة علي الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثاني، ص ص ١٤٩-١٨٣.
- (٦)- الشاوي، ميادة محمد أبراهيم مصطفى.(٢٠١٧). أثر الحد من الإحترق الوظيفي علي تحسين درجة الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية المجلد (٨)، ص ص ٦٠٦-٦٢٨.
- (٧)- الشمري، عابد رحيل عيادة.(٢٠١٣). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدي منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (٨)- الشملان، خالد بن عبد العزيز الشملان.(٢٠١٦). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٢٧)، العدد (١٠٦)، ص ص ١-٣٤.
- (٩)- الظفيري، عواد محمد، ومحمد، علي حسين.(٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الإحترق الوظيفي والإلتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ص ١٦٥-١٩٢.
- (١٠)- العبيدي، نماء جواد.(٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وإرتباطها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية

د. حسن عيد لبيب

-
-
- الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد الثامن، العدد الثاني.
- (١١)-العطوي، عامر علي حسين، والشيباني، إلهام ناظم.(٢٠١٠). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين:دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ص ص ١٢٧-١٤٤.
- (١٢)-العنقري، عبد العزيز بن سلطان.(٢٠١٤).أثر القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي:دراسة تطبيقية علي المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص ١-٥٠.
- (١٣)-العودات، معتصم موسى مطلق.(٢٠١٩).أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الارتباط الوظيفي:دراسة تطبيقية.رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص ص ١-٨٩.
- (١٤)-العودة، إبراهيم بن سليمان.(٢٠١٨).تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٧)، العدد(١٠).
- (١٥)-العولقي، عبد الله، احمد محمود.(٢٠١٨).أثر القيادة الأخلاقية علي المواطنة التنظيمية-الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط:دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية.مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، المجلد(١٢)، العدد(١)، ص ص ١٣١-١٨٧.
- (١٦)-القریوتی، محمد قاسم.العجمي، راشد شبيب.(٢٠٠٩). تأثير عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع وعلاقات العمل والعوامل الشخصية علي الشعور بالولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الثاني، ص ص ٢١٩-٢٢٤.
- (١٧)-النشيلي، دينا حلمي عباس محمد.(٢٠٢٠).دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي:دراسة ميدانية.المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد(٤٠)، العدد(٣)، ص ص ١٦٣-١٨٢.
- (١٨)-الوزان، خالد.(٢٠٠٧).المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مملكة البحرين.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (١٩)-الوكيل، إيمان محمد.(٢٠١٧).أثر مكونات العدالة التنظيمية علي تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي العاملين:دراسة تطبيقية علي العاملين بوزارة الاتصالات المصرية.مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الأول، ص ص ٨٤-١١٤.

د. حسن عيد لبيب

- (٢٠)- إمام، محمود السيد، فهمي، تقي محروس، جعفر، هبة الله علي. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ص ١-١٦.
- (٢١)- بازرعة، محمود صادق. (١٩٨٩). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. الطبعة الخامسة، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ١٦٧.
- (٢٢)- تايب، عاطف عبد العزيز محمود عبد العال. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها علي بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق علي الشركة الفابضة للصناعات الكيماوية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٦٦)، ص ص ١-٤٣.
- (٢٣)- جودة، عبد المحسن عبد المحسن حسن، وسعيد، شيروان نور. (٢٠١٦). دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الأربعون، العدد الأول، ص ص ٥٩٧-٦١٨.
- (٢٤)- حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٢٥)، العدد (١)، ص ص ٢-٥١.
- (٢٥)- حسن، حسام عيد حامد. (٢٠١٩). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص ص ١٢٥-١٤٩.
- (٢٦)- درزة، سوزان صالح، والقواسمي، ديماسكري. (٢٠١٤). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاعتزاز الوظيفي دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٢).
- (٢٧)- دغيم، جيهان أحمد محمد خليل. (٢٠١٧). الإحترق الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي هيئة النقل العام. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٣)، ص ص ١-٣٤.
- (٢٨)- راضي، جواد محسن، وحسن، عبد الله، كاظم. (٢٠١٤). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- (٢٩)- رجب، أحمد عبد السلام. (٢٠٢٠). توسط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد (٤)، ص ص ١٩٧-٢٤٢.

(٣٠)-رسمي ، محمد حسن ، الياسين ، دلال خالد أحمد عبد الله، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح.

(٢٠١٨). أثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مصر، المجلد (٦)، العدد (١١)، ص ص ٢٠٤-٢٢٢.

(٣١)-ريان، عادل ريان محمد، عبد الجليل ، أماني موسي، ومحمد ، نادية أمين.(٢٠١٩). أثر إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية علي شعورهم بالاغتراب في العمل-دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٣٣)، العدد الثاني، ص ص ١١١-١٣٢.

(٣٢)-ريان، عادل ريان محمد ، عبد المنعم، مصطفى سيد خلف الله، وعلي، نادية أمين محمد.

(٢٠١٩). الشعور بالعزلة وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دور سلوك الصمت التنظيمي في تلك العلاقة: دراسة ميدانية مطبقة علي عينة من العاملين بجامعة أسبوط وسوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٣٣)، العدد (١)، ص ص ٣٣٣-٣٦٢.

(٣٣)-سليم، أحمد عبد السلام.(٢٠١٤). أثر أبعاد العدالة التنظيمية علي النواتج السلوكية في شركات القطاع الخاص المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، المجلد الواحد والخمسون، العدد الثاني، ص ص ٤٥٩-٥٠٨.

(٣٤)-شحاتة، ياسر السيد علي محمد.(٢٠١٧). الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي الإلتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الرابع والخمسون، العدد الثاني، ص ص ١٣٩-١٩٧.

(٣٥)-شعراوي، محمد فتح شلقامي.(٢٠١٧). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٤٧/العدد (٤)، ص ص ٧٦٧-٨٥٨.

(٣٦)-صلاح الدين، شيرين محمد.(٢٠١٨). العلاقة بين إدارة المواهب والولاء التنظيمي.

دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بكليات المجموعة الطبية بجامعة المنصورة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(٣٧)-عابدين، محمد.(٢٠١٠). درجة الإلتزام المهني لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين، المجلد (٦)، العدد (٣)، ص ص ٢٠٣-٢٤٤.

(٣٨)-عبد الجواد، ثروت صبري العزب.(٢٠١٦). دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة

د. حسن عيد لبيب

- التنظيمية:دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا.رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- (٣٩)-عبد العزيز، حمدي جمعة.(٢٠٢٠).دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التتمر الوظيفي بجامعة حلوان.مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد(٤)، ص ص٣٢٢-٣٩٢.
- (٤٠)-عبد الله، شيماء.(٢٠١٦).إطار مقترح للعلاقة التآثرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالإغتراب الوظيفي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثالث، ص ص١٣٨-٤٥٨.
- (٤١)-عبد المنعم، مروة مجدي.(٢٠١٧).أثر ممارسات إدارة الموهبة علي الالتزام التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- (٤٢)-عبد الهادي، عيبر حسن محمود محمد.(٢٠٢٠).أثر القيادة الأخلاقية علي تحسين كفاءة الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية.المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد(١١)، العدد (٢)، ص ص ١١٨٦-١٢١٦.
- (٤٣)-عصمان، خيرية محمد، رسمي، محمد حسن، والسيد، هالة محمد.(٢٠١٩).دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنها، العدد(١٣٠)، الجزء(٣)، ص ص ٦٤٣-٦٦٥٢.
- (٤٤)-علي، محمد فتحي محمد.(١٩٨١).الإحصاء في إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات. القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ١٢٩.
- (٤٥)-علي، محمد، والقرني، عبد الله.(٢٠١٧).القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس "المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٦)، العدد (١١).
- (٤٦)-عواد، عمرو محمد أحمد، فريج، شيماء علي.(٢٠١٤).الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي:دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات.مجلة البحوث الإدارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد(٣٢)، العدد(١)، ص ص١٣١-١٩٩.
- (٤٧)-غالي، محمد، ودهلين، خالد.(٢٠١٥).أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد(١٤)، العدد(٣).
- (٤٨)-غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب محمود.(٢٠٢٠).القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية:دراسة حالة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد(٧٧)، ص ص ٢١٩٣-٢٢٢٩.

- (٤٩)- فليح، حكمت محمد. (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٨٣)، ص ص ١٦٦-٢٠٢.
- (٥٠)- كريدي، باسم عباس. (٢٠١٠). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص ص ٢٢-٤٣.
- (٥١)- كعوان، محمد. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد (٤٤)، ص ص ٥٤١-٥٦٣.
- (٥٢)- محمد، عمر مصطفى، ومحمود، شيلان فاضل. (٢٠١٩). دور الولاء التنظيمي في تقليل دوران العمل: دراسة ميدانية لعينة من المدراء ومسؤولي الشعب والعاملين في معمل أسمنت (دلتا) في مدينة السلمانية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (١١)، العدد (٢٤)، ص ص ٣٥٩-٣٧٢.
- (٥٣)- محمود، السيد الحضري أحمد. (٢٠١٤). نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد (٢)، ص ص ٣٨١-٤٦٥.
- (٥٤)- مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٠). دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٨٥٨-٨٩٣.
- (٥٥)- مسيلة، شبيلي وهيبه. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، العدد (١٣)، ص ص ١٢١-١٤٥.
- (٥٦)- معمر، محمد عبد العزيز. (٢٠٠٩). أثر الإلتزام التنظيمي علي إستقرار العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ص ص ٤٨-٥٢.
- (٥٧)- مناع، يوسف حامد يوسف. (٢٠١٧). محددات سلوك صمت العاملين وتأثيره علي اتجاهاتهم: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع التأمين. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٣)، ص ص ٤٧٧-٥٣٨.
- (٥٨)- نافع، وجيه عبد الستار. (٢٠١٠). الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها علي قيم العمل والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الأول، ص ص ٤٨-١٣٠.

(٥٩)-ندا، فوزي شعبان مذكور.(٢٠١٢).قياس الإلتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموغرافية لدي معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة.المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد(٢)، ص ٣٠٣-٣٥٣.

(٦٠)-نصر الدين، فعودة، ومنيرة، سلامي.(٢٠٢٠).أثر القيادة الأخلاقية علي الإلتزام التنظيمي : دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة.مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد(١٠)، العدد(٤)، ص ص ٩١-١١٠.

(٦١)-يوسف، شريف محمد محمد محمد محمد.(٢٠٢١).الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر.المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد(٥١)، العدد(٣)، ص ٤٦٧-٥٠٦.

(٢٠١٨) المراجع الأجنبية:

- (1)-Aaron A. B.,Kathleen J.B.(2017).Why do good employees stay in bad organization?. Business Horizons,Vol (60),No(5),pp.729-739.
- (2)-Adedi,S.(2014).The Role of Organizational Virtuousness on the Organizational Commitment of Employees.Journal of Business and Psychology, Vol (8),No(1),pp.35-8.
- (3)-Afsar,S.T.(2014).Impact of the quality of work-life on Organizational commitment: A comparative study on Academicians Working for state and foundation universities in Turkey. International Journal of Social Science, Vol.(111), No(4), pp.124 -152.
- (4)-Aghadavood,S.R.,Dehaghani,M.V.,Dehkordi,L.J.,Faradonbeh, M.M.,Sedeian,S.(2013). A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran.Management Science Letters, Vol. (3), pp. 1233-1238.
- (5)-Ahmed, Jawwad., Ather, Muhammad Razzaq & Hussain ,Mazhar. (2014). Impact of Big Five Personality Traits on Job Performance (Organizational Commitment: A mediator). Unpublished Thesis Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life Management, Knowledge and Learning International Conference ,Pakistan

-
-
- (6)-Albdour, A., andAlterawneh, I. (2011). Employee engagement and Organizational commitment: Evidence from Jordan. International Journal of Business, Vol (19), No(2), pp.173- 192.
- (7)-Alvani,Seyed,Mehdi,et al.(2012).Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran. World Applied Sciences Journal,Vol(17),No(10),pp 1271-1277.
- (8)-Antilla,Elina. (2014).Components of Organizational Commitment :A Case Study Consisting line Managers from Finnish Industrial Company. Unpublished Thesis University of Tampere School of Education.Unpublished Master,s Thesis,1appendix. Finland.
- (9)-Bagdadi,S.,Roberson,Q and Francesco Poletti,F.(2008).The Mediating Role of Procedural Justice in Responses to Promotion Decisions,Journal of business and Psychology, Vol (21),No(1),,pp.83-102.
- (10)-Bahrami,M,et al.(2016).Role of organizational climate in organizational commitment :the case of teaching hospitals.Osong Public Health Resperpect, Vol (7),No(2),pp.96-100.
- (11)-Bakan,I et al.(2013).The effect of organizational commitment on women employees citizenship behavior.Indian Journal of Applied Research,Vol(3),No(2),pp.202-207.
- (12)-Bluhum,D.J.(2012).Stable versus shifting Ethical leadership:The Impaction follower Positivity and Performance.Unpublished Doctoral Dissertation university of Washington.
- (13)-Bobbio,A.;Van Dierendonck,D.and Manganelli,A.(2012).Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. Leadership& Organization Development Journal,Vol(8),No(3).
- (14)-Bouckenooghe,D.,Zafar,A.,and Raja,U.(2015).How Ethical Leadership Shapes Employees'Job Performance:The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital.Journal of Business Ethics,Vol.(129), pp. 251-264.
- (15)-Browen,M.E.(2007). Misconceptions of Ethical leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. Organizational Dynamics,Vol. 36, No.. 2. pp 140-155.
- (16)- Cerit,Y.(2009).The Effects of Servant Leader ship Behaviors of

-
-
- School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol, 37, No.5; .pp.600-623.
- (17)-Chamanifard, R, Nikpur, A, Chamanifard, S and Nobarieeidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee, organizational commitment in foreign exchange offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Science*, Vol. (4), No.(1), pp. 199-207.
- (18)-Chinomona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol (4), p14.
- (19)-Chughtai, A., Byrne, M., and Flood, B. (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, Vol.(128), No.(3), pp. 653-663.
- (20)-Cogaltay, N. (2015). Organizational Commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey. *Educational Science: Theory & Practice*, Mus Alparslan University, Vol.(15), Iss(4), pp. 911-924.
- (21)-David, C. Maxwell, J. (2020). Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership. *Journal of Leadership Accountability, and Ethics*, Vol.(17), No.(1).
- (22)-Dedahanov, A. T. and Rhee, J. (2015). Examining The Relationships among trust, silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, Vol (53), No(8), pp 1843-1857.
- (23)-Deniz, N. et al. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a private healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Science*, Vol (13), pp 557-566.
- (24)-Ebahrani, M, et al. (2016). Role of organizational climate in organizational Commitment: the case of teaching hospitals. *Osong Public Health Research & Practice*, Vol(7), No(2), pp.96-100.
- (25)-Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, Vol.(23), No.(5), pp.791-808.

-
-
- (26)-Eisenbeiss,S.A.,Knippenberg,D.V.,and Fahrbach,C.M.(2015).
Doing Well by Doing Good?Analyzing the Relationship between
CEO Ethical Leadership and Firm Performance.Journal of Business Ethics,
Vol.(128),No.(3),pp.635-651.
- (27)-Engelbrecht, A. S.(2020).The Relationship between Servant
Leadership, Affective Commitment:Organizational Citizenship
Behavior and Team Effectiveness. International Journal of Business
and Management,p.185.
- (28)-Eva Nathan., Newman, A., Zhou, A. J, and Zhou,S.(2019).The
Relationship between Ethical Leadership and employees internal and
external community citizenship, behaviors.WWW.emerald insight
.com|0048-33486.htm.
- (29)-Faradonbeh,M.M,et.al.((2013). A study on relationship between
ethical leadership style and organizational learning based on Northouse
model:A case study of governmental organizations in province of
Charmahal Bakhtiari in Iran. Management Science Letters,
Vol.(3),No.(5),pp.1479-1484.
- (30)-Fatt.C,K.,et.al.(2010).The Impact of Organizational Justice on
employee, Job Satisfaction The Malaysian Companies Perspectives,
American Journal of Economics and Business
Administration, Vol.(2),No.(1),pp.56-62.
- (31)-Folorunoet,O.,et al.(2014).Exploring the effect of Organizational
commitment Dimensions on employees performance:an empirical
evidence from academic staff of oyo state owned tertiary
institutions,Nigeria. International Journal of Academic Research in
Business and Social Science , Vol.4, No(8), pp.275 -286.
- (32)-Fridell,M.,Belcher,R.and Messner, P.(2009).Discriminate analysis
gender publicschool principal servant leadership
differences.Leadership& Organization Development Journal,
Vol.(30),No(8); pp.722 -737.
- (33)-Gautam,T,et al.(2005).Organizational citizenship behavior and
Organizational commitment in Nepal .Asian Journal of Social
Psychology, Vol(8),No(3),pp.305-314.

-
-
- (34)-Ghasemi,B and Keskavarzi,R.(2014).The relationship between Organizational climate,organizational commitment and organizational behavior in a hospital environment.RRAMT,Vol (40), No(1), pp.759-773.
- (35)-Hair,J.,Black,W,Babin,B.&Anderson,R.(2010).Multivariate Data Analysis:A global Perspective.7thedition,Pearson Education ,Inc, Saddle River, New Jersey.
- (36)-Hansen,S.D.,et.al..(2013).Ethical Leadership:Assessing the value of Multi foci Social Exchange Perspective, Journal of Business Ethics,Vol.(115),No(3), pp. 435-449.
- (37)-Hawass,H.H.(2015).Ethical leadership and job Insecurity Exploring interrelationships in the Egyptian public sector. International Journal of Commerce and Management,Vol.(25). No. (4),pp.557-581.
- (38)-Hill,V.(2008).Employee Satisfaction and Organizational Commitment:A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership,Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- (39)-Hosseni, MandNai, H. (2015). Correlation between organizational Commitment and organizational climate of physical education teachers of schools of Zanjan. International Journal of Sport Studies,Vol(5),No(2),pp.181-185.
- (40)--<https://gateahram.org.eg>,-<https://wikipedia.org.eg>,-<https://www.wedaegypt.gov.eg>.
- (41)-Hussain,Muhammed Wajahat,et al.(2016).Organizational Silence:A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution. Developing Country Studies,Vol (16),No(2),pp 123-129.
- (42)-Izzati,U.A.,Suharriadi,F.and Hadi,C.(2015).Personalaty as predictor of affective Commitment.Open Journal of Social Sciences, Scientific Research Publishing,Vol.(3), pp. 34-39.
- (43)-Kalshoven, K.,et al.(2011).Ethical Leadership and Follower Helping

-
-
- and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators', Applied Psychology: An International Review, Vol.(62),No.(2), pp. 211-235.
- (44)-Lin,K.W.,Huang,K.P.(2014).Moral judgment and ethical leadership in Chinese management: the role of Confucianism and collectivism.Quality& Quantity,Vol.(48), No.(1).
- (45)-Marie-Claude G. & Michel.T.(2017). Initiating structure leadership and employee behaviors:The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. European Management Journal, Vol.(35), 5, October, pp. 663-675.
- (46)Maxwell,Gillian&Steele,Gordon..(2003).Organizational Commitment: A study of Managers in Hotels.International Journal of Contemporary Hospitality Management,Vol.(15),No.7.
- (47)-Meyer,J.B.,and Allen,N.J.(1991).A three-component conceptualization of organizational commitment .Human Resource Management Review,Vol.(1),pp61-89.
- (48)Meyer,J,B.et.,al.(2006).Social Identities and Commitment at work toward an Integrative Model .Journal of Organizational Behavior,vol.(27),pp665-683.
- (49)-Meyer,J.B.,Kuenzi,M.,Greenbaum,R.,Bardes, M., and Salvador, R.(2009). HowLow deos ethical leadership flow?Test of Trickle-down model. Organizational Behavior and Decision processes,Vol. (108),No.(1), pp1-13.
- (50)-Mohamed, M and Anisa, H. (2012). Relationship Between organizational commitment and organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior,Vol(11), No(3),pp.7-22.
- (51)-Morteza R.D.,Masoud G.,Zahra K.A.(2012).The Effect of Spiritual Values on Employees Organizational Commitment and Its Models. Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol(62), No(24),October,pp.159-166.
- (52)-Naimatullah S.,Zahir I.,and Amir M.S.(2017).Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors.Journal of Business Research,Vol(70), January pp. 366-

378.

- (53)-Newman,Aand Shelkh,.Z.(2012).Organizational rewards and Employee commitment: A chinse study.Journal of Management Psychology,Vol (27),No(1),pp.71--89.
- (54)-Oliver M.(2016).The effect of employee loyalty on wages.Journal of Economics Psychology,Vol (6),October, pp.274-298.
- (55)-Panahi, B.,and Danacifard, H.(2010).An analysis of employee,s attitudes in public Organizations:Explanation of Organizational Silence Climate and silence behavior. Transformation Management Journal,Vol (2), No (3), pp2-19.
- (56)-Ramli,A, Desa, N. (2014).The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment the Malaysian Perspectives. International Journal of Mangement and Sustainability,Vol (3), No(2).
- (57)-Raymond,TandMjoli,T.O.(2013).The Relationship between Job involvement,Job Satisfaction and Organizational Commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in london,south Africa.Journal of Business and Economic Mangement,Vol.(1),No(2),pp.25-32.
- (58)Sabir,M.S.Iqbal,J.J.Rehman,K.,Shah,K,A.,andYameen,M.(2012).Imp act of Corporate Ethical Values on Ethical Leadership and Employee Performance. International Journal of Business and Social Science,Vol (3),No(2),pp.163-171.
- (59)-Saks, Alan.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employees engagement. Journal of Managerial Psychology,Vol, (21), No.(7), pp.600-619.
- (60)-Saygili,M.,Ozer,O and Karakaya, P.O.(2020).Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in health staff. Hospital Topics,Vol(98),No(1),pp.27-34.
- (61)-Senge,M.(1990).The leader's new work: Building learning organizations,Sloan Management Review, Vol. (32),No(1),pp.7 -23.
- (62)-Sezgin,F.(2009).Relationship between teacher Organizational commitment, Psychological hardiness and some demographic variables

-
-
- in turkish primary schools. Journal of Educaational Administration, Vol(47), Issue(5), pp.630-651.
- (63)-Sheikhy, A., Farokhian, A and & Hosseini, N.(2015). An Investigation into the effect of human resource competencies and Organizational commitment on employees job satisfaction. Discipline of work, and job performance in Khuzestan telecommunication company. Journal UMP Social Science and Technology Management , Vol. (3), Iss(3), pp.177 -187.
- (64)-Shin, Y., Sung, S. Y, Choi, J. N. and Kim, M. S.(2014). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. Journal of Business Ethics, Vol.(129), No(1), p.53.
- (65)-Slatten, T. & Mehmoetoglu, M.(2011). Antecedents and effects of engaged front line employees, A Study from the hospitality Industry, Managing Service Quality, Vol, (21), No.(1), pp.88-107.
- (66)-Sokoll, S.(2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. International Journal of Leadership Studies, 8(2), pp 88-104.
- (67)-Susan, Michie & Janaki Gooty,(2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. The Leadership Quarterly, Vol,(16), Issue(3), pp.441-457.
- (68)-Trevino, L., K., Brown, M., Hartman, L., P.(2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical Leadership: perception from inside and outside the executive suite. Human Relations, Vol (56), No(1), pp.5-37.
- (69)-Turkmen, Gul.(2017). The effects of secondary school administrators servant leadership behaviors on teachers. Organizational commitment. Journal of Education and Training Studies, Vol (5), No(12), December, p.10.
- (70)-Uludag., O., et al.(2010). The effect of burnout on engagement: An empirical study on tourism student. Journal of Hospitality , Leisure Sport and Tourism Education, Vol, (9) ,No.(1), pp.13-23.
- (71)-Uygur, Band & Kilic, M.(2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel

-
-
- in the central organization for ministry of health in Turkey. Journal of Educational Administration, Vol(48), Issue (6), pp.630-651.
- (72)-Wan, Kang, S. (2019). Sustainable: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Koerea. Journal of Business Research, Vol (75).
- (73)-Wei, F.et.al. (2018). The Interactive effect of Authentic Leadership and leader Competency on followers job performance: the Mediating Role of Work Engagement. Journal of Business Ethics, Vol,(15).No.(3),pp.763-773.
- (74)-Woodcock, Chelsea. (2010). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The moderating role of Perceived Organizational Support and individual level collectivism|individualism. DPA dissertation, Northern Wainois University.
- (75)-Wong, Yui-Tim, Ngo, Hang-Yue & Wong, Chi-um..(2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. Journal of Management Psychology, Vol (17), No(7).
- (76)-Wu, Tain-Fung., et al.(2006). A study of the Relationship between Manager,s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan,s International Tourist Hotels. Asian Journal of Management and Humanity, Vol (1), No(3), pp 434-452.
- (77)-Zemguliene, J.(2013). Perceived Ethical Leadership and Job Involvement in the Economy Specific Context. Organizations and Markets in Emerging Economies, VOL. 4, No. 1, pp. 43- 55.

Analysis Relationship between the Ethical leadership and Organizational Commitment

An Applied Study of Employees on the Subsidiaries of The Holding Company for Medicines and Chemicals in Greater Cairo

Dr. Hassan Eid Labib

Abstract:

The main objective of this research is to analyze the relationship between the ethical leadership and organizational commitment applied on the employees of the companies that are affiliated to the holding company for medicines and chemicals in Greater Cairo, To achieve this purpose, stratified random sample of employees was selected, Then three basic hypothesis were developed, Primary data were collected by self-interview, Questionnaires were distributed on all (400) employees and (307) valid were analyzed and rate of response (76,7%). The results of this research indicated that there are statistically significant differences between the employees on their level of perceptions for the ethical leadership dimensions and organizational commitment dimensions, The results also showed that the dimensions of ethical leadership were a significant positively related to organizational commitment dimensions. The research provides suggestions to improve organizational commitment through effective applied on dimensions of ethical leadership, Finally, the researcher identify issues for future research based on the critical analysis of literature.

Keywords:

Ethical leadership, Organizational Commitment, Medicines Sector.