



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

دورية ربع سنوية متخصصة تصدر عن مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

للسنة السابعة والثلاثون

Vol. 37, Nom. 2; Apr. 2019

# عدد ابريل 2019



[www.sams.edu.eg](http://www.sams.edu.eg)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. عمرو محمد التقي  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أحمد سمير رشدي  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

الدور الوسيط للصوت التنظيمي على علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على المسؤولية  
الاجتماعية للشركات: دراسة تطبيقية

**The mediation role of Organizational Voice on the relationship of Ethical  
Leadership's impact on Corporate Social Responsibility: An applied study**

دكتور / أسامة السيد الطبلاوي

### المخلص:

هدفت الدراسة إلي: توضيح الدور الوسيط للصوت التنظيمي على علاقة التأثير بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، واعتمد البحث على المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي. وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها (٢٩٧) مفردة من العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية. واعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبارات الفروض على برنامج (SPSS.AMOS. V23). واتضح من نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغيرات القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي وأبعاده والمسؤولية الاجتماعية للشركات. كما اتضح وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، ووجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع). كما اتضح أيضا وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي بين الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع) والمسؤولية الاجتماعية. وأخيرا وجود أثر معنوي غير مباشر للصوت التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. وكانت من أهم التوصيات: ضرورة توجيه إدارة الشركات إلى الاهتمام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال إدراجها ضمن إستراتيجياتها الأساسية، مع زيادة توعية مديري تلك الشركات بأهمية ممارسات وسلوكيات القيادة الأخلاقية في العمل وتوجيه نظرهم لأهمية دعم سلوكيات صوت العاملين بأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع) وما له من دور في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الصوت التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.

### Abstract:

The study aimed at: clarifying the intermediate role of organizational voice on the relationship of influence between Ethical leadership and social responsibility. the researcher used the positive approach based on the Hypothetical Deductive Model. The data were collected using a survey list of (297) individual employees of Holding Company for Water & Waste Water in Al Gharbia Governorate. In data analysis and assignment tests, the researcher relied on (SPSS. AMOS. V23). The results of the study showed that there was a positive and moral correlation between the variables of Ethical leadership, organizational voice, its dimensions and Corporate social responsibility. It was also clear that there was a positive and moral impact relationship between Ethical leadership and Corporate social responsibility, and

a positive and moral impact relationship between Ethical leadership and organizational and its dimensions (Promotive Voice, Prohibitive Voice). It also became clear that there was a positive and moral impact relationship between organizational voice and its dimensions (Promotive Voice, Prohibitive Voice) and social responsibility. Finally, there is an indirect moral impact of organizational voice on the relationship between Ethical leadership and social responsibility. One of the most important recommendations was the need to direct corporate governance to the realization of social responsibility by including it in its core strategies. With increased awareness among the directors of these companies of the importance of ethical leadership practices and behaviors at work and their attention to the importance of supporting the voice behaviors of employees in its dimensions (Promotive Voice, Prohibitive Voice) and its role in enhancing the ability of companies to achieve their social responsibility.

**Keywords:** Ethical leadership, organizational voice, Corporate social responsibility, Holding Company for Water & Waste Water.

### ١. المقدمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي تتطلب أن تعطى أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال، فقد فرض دوراً اجتماعياً جديداً لأن تتبنى إدارة تلك المنظمات مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد أدت هذه الضغوط إلى مزيد من الالتزام للطلب الاجتماعي التي تساهم من خلاله في تحقيق الأهداف والتطلعات المجتمعية سواءً كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع. (الغالي، والعامري، ٢٠٠٨: ٢٤٧).

كما يتزايد اهتمام إدارة المنظمات بالقيادة الأخلاقية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المعقدة والمتغيرة، باعتبارها وسيلة لتعزيز الأداء التنظيمي للإدارة الفعالة والنجاح التنظيمي والأخلاقي، حيث يعتبر القائد هو المصدر الرئيس للتوجه الأخلاقي في المنظمة من خلال التأثير على التابعين وخلق مناخ وثقافة أخلاقية قوية لتجنب الممارسات غير الأخلاقية، والالتزام والتطبيق للأخلاقيات بالمنظمة. (Brown & Trevino, 2006; 595, Kar, 2012:112)

كما أن هناك أهمية لسلوكيات صوت الموظف لنجاح المنظمة وإدخال تغييرات بناءة في المنظمة ومعالجة المشاكل الحرجة بأكثر الطرق فعالية، كما يعتبر صوت الموظف ذو قيمة في حد ذاته، حيث يكون الموظفون أكثر استباقية من أجل توقع التهديد والفرص واتخاذ القرارات وتحسين كفاءة العمليات

التنظيمية. (Van Dyne et al., 2003:1359, Kwon et al., 2016:328, Morrison, 2014:173, Venkataramani, et al., 2016:45).

وتسعي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي<sup>(١)</sup> حالياً الى تعظيم الدور الذي تقدمه لخدمة المجتمع وتجويد كافة الخدمات التي تقدمها والارتقاء بمستوى الخدمة من خلال العمل على كافة محاور العملية التشغيلية والتطوير المستمر لبرامج وخطط تطوير العاملين والسعي لإضافة العديد من المميزات التي تساعد العاملين على التطوير والإبداع. كما تؤكد الشركة على السعي الدائم في اجتذاب الخبرات المختلفة من أجل التطوير ونقل الخبرة والمعرفة وهو ما يتطلب التطوير المستمر في برامجها وسياساتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وكان ذلك حافزاً للباحث لاختيارها مجالاً للتطبيق.

وفي هذا الإطار تتناول الدراسة الحالية العلاقة المحتملة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وسلوكيات الصوت التنظيمي بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية.

## ٢. مشكلة البحث:

تشير البحوث السابقة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة الأخلاقية هما دعامتان رئيسيتان لمنظمات الأعمال التجارية، حيث أن القيادة الأخلاقية تساعد على مواقف العمل الإيجابي للعاملين وتمكنهم من تعزيز أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (Brown and Trevino, 2006; De Hoogh and Den Hartog, 2008, Babalola et al.,2016, Wu, 2017, Lin & Liu, 2017,Tourigny, et.al, 2019)

كما أكد العديد من الباحثين على أهمية القيادة بصفة عامة في تعزيز صوت الموظف والمخاطر المرتبطة بالتعبير عن الأفكار والآراء واتخاذ قرارات إدارية أفضل.

(Detert and Burris, 2007; Ashford et al., 2009; Detert and Treviño, 2010; Gao et al.,2011, Hsiung, 2012)

تأسست الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بالقرار الجمهوري رقم ١٣٥ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحي وشركاتها التابعة، وتكون لها الشخصية الاعتبارية وتخضع لأحكام القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.

بينما تناولت دراسات أخرى أهمية القيادة الأخلاقية (EL) لتشجيع صوت الموظف بالمقارنة مع أساليب القيادة الأخرى، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول أسلوب القيادة الأكثر ملاءمة لسلوكيات الصوت.

(Brown et al., 2005; Walumbwa and Schaubroeck, 2009; Avey et al., 2012; Zhu et al., 2015, Detert and Burris, 2007; Detert and Treviño, 2010; Li and Sun, 2015; Chou, et al., 2016; Svendsen et al., 2018, Gao et al., 2011; Cheng et al., 2014; Chen and Hou, 2016; Duan et al., 2017)

ورغم أن الأبحاث السابقة أكدت أن سلوكيات صوت الموظف هي عنصراً هاماً وعاملاً ضرورياً لتحقيق العديد من النتائج التنظيمية، حيث يعتبر صوت الموظف مصدراً لما يقدمونه من أفكار لتحسين بيئة العمل، وتقديم الحلول المبتكرة التي تؤدي إلى مزايا تنافسية للمنظمة بالإضافة التي تأثيره على خصائص أخرى كالتعلم التنظيمي (Detert & Burris, 2007:869; Morrison, 2011:394)

وقد تبين (للباحث) من مراجعة الدراسات السابقة قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من جانب، والقيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي من جانب آخر مما كان حافزاً لتناولها في الدراسة الحالية. كما تمثلت الفجوة البحثية أيضاً في عدم تناول الدراسات العربية والأجنبية العلاقة المحتملة بين الصوت التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك أيضاً الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية من خلال توسيط الصوت التنظيمي في العلاقة بينهما.

ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية مع وجود الصوت التنظيمي كمتغير وسيط وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية؟  
وللإجابة على هذا التساؤل، يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة الأخلاقية وأبعاده وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟

- هل هناك تأثير للصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟
- هل هناك تأثير (غير مباشر) للصوت التنظيمي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث؟

### ٣. أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث.
  - الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك الصوت التنظيمي وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث.
  - تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الصوت التنظيمي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد الصوت التنظيمي من حيث قدرتها على التنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث.
  - دراسة وتوصيف علاقة التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من خلال الصوت التنظيمي كمتغير وسيط وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث.

### ٤. أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من الآتي:

١/٤: الأهمية العلمية: تنبع من أهمية موضوع البحث في أدبيات علم الإدارة، حيث تعد هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية بسبب قلة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث ووجود فجوة بحثية تشملها الدراسة الحالية من خلال تناول أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الصوت التنظيمي، بالإضافة إلى التأثير الغير مباشر على العلاقة المحتملة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

٢/٤ : الأهمية التطبيقية: وتشمل الآتي:

- تتناول الدراسة إمكانية تحقيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال كونها مطلباً مستقبلياً تتادي به الهيئات والجمعيات العلمية والمهنية العربية والدولية من أجل المحافظة علي سلامة وبقاء منظمات الأعمال.
- التعرف على مدى الأهمية التي توليها الشركة محل البحث لمتغيرات الدراسة الحالية وهي القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية.
- تزداد أهمية الدراسة على المستوى العملي مع زيادة أهمية الشركة محل البحث وبالتالي فإن الاهتمام بهذا القطاع وإبراز مشكلاته والعمل على حلها بشكل فعال.
- يقدم البحث للإدارة العليا في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي نتائج وتوصيات يمكنها من التعرف على المتغيرات التي لها علاقة معنوية، حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة.

**٥. فروض البحث:**

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول:

- $H_1$ : "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية علي المستوى الكلي وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

الفرض الثاني:

- $H_2$ : " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) علي المستوى الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

الفرض الثالث:

- $H_3$ : "يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) في المسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

الفرض الرابع:

- $H_4$ : " يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

## ٦. الإطار النظري وتنمية الفروض

### ١/٦: القيادة الأخلاقية: Ethical Leadership (EL)

تعتبر القيادة الأخلاقية سمة رئيسية لجهود القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي للآخرين والتأكيد على تعزيز الشعور بالالتزام الأخلاقي، ونشر المبادئ التوجيهية الأخلاقية لأعضاء المنظمة، ونمذجة السلوك الأخلاقي ليكون قدوة واضحة للآخرين، والسلوك الأخلاقي في تقييم الأداء، وانتقاد أو معاقبة السلوك غير الأخلاقي مما ينعكس في فعالية القادة والتنظيم (Trevino, Brown & Harrison, 2005:118). ويعرف (Brown & Trevino, 2013, p. 120) القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات ما بين الأشخاص، والترويج لهذا السلوك ما بين التابعين من خلال الاتصالات ثنائية الاتجاه، ومن خلال التعزيز وصنع القرار. ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة الأخلاقية قائمة على ممارسات أخلاقية يتم تعزيزها بحلقة اتصال التأثير في التابعين من قبل القيادة. كما يرى (عابدين، آخرون، ٢٠١٢، ٣٢٧) أن القيادة الأخلاقية تعني إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك لدى التابعين والمرؤوسين.

ويوضح (Brown & Trevino, 2006: 120) أن القيادة الأخلاقية تقوم على أساسين: الأول هو عنصر الشخص الأخلاقي والآخر مكون المدير، حيث أن القادة الأخلاقيين يتمتعون علي المستوى الشخصي بصفات الصدق والثقة ومواقف الرعاية والاهتمام للعاملين، ويدعمون اتخاذ قرارات متوازنة وعادلة ويتصلون مع أتباعهم باستمرار حول الأخلاق، ومن ناحية أخرى علي مستوى المدير الأخلاقي يحدد القادة المعايير الأخلاقية الواجب اتباعها ويقيمون التابعين ويستخدمون أسلوب الثواب والعقاب ومساءلة التابعين عن أفعالهم الأخلاقية، كما أن القادة الأخلاقيين لا يعطون التوجيهات للتابعين فحسب، ولكنهم أيضاً يشاركون في تحقيق الأهداف.

وفي هذا الاتجاه يري (Freeman & Stewart, 2006:2) بأن المكونات والسمات الشخصية المتميزة للقيادة كالشخصية القوية والقيم والأخلاق تكون قوة مرشدة لسلوكيات التابعين وتمنعهم من الممارسات الخاطئة. كما يري (Zhu, 2008:63) أن للقيادة دوراً مهيمناً في خلق هوية أخلاقية تعزز انتماء العاملين بما تطرحه من فلسفات أخلاقية تنعكس بصورة إيجابية على لصالح المنظمة والعاملين.

ويري (الطروانة، ٢٠١٠: ١٥٨) بأن القيادة الأخلاقية تعني التأثير في التابعين وفقا لإطار أخلاقي للتعاملات وخلق المناخ التنظيمي المنتج بما تسمح به القوانين والأنظمة لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية. كما يوضح (Hassan, 2015: 697) أن القيادة الأخلاقية تتسم بأنها نموذج أخلاقي يحتذى بها الآخرون، ومعاملة حسنة للمرؤوسين، وإدارة أنشطة المنظمة بطريقة أخلاقية. وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول أهم السمات والخصائص التي تميز القيادة الأخلاقية وتبني الدراسة الحالية وجهة نظر (Kalshoven et al.,2011:51-54) بالنسبة لسلوكيات القائد الأخلاقي في العمل (Ethical leadership at work (ELW) ، وهي كما يلي:

- **النزاهة/الاستقامة Integrity**: توصف سلوكيات النزاهة بأنها "محاذاة الفعل في القول أو إلى أي مدى يتماشى ما يقوله المرء مع ما يفعله الآخرون". يتميز القادة الأخلاقيون بالنزاهة، وتعني أن القائد الأخلاقي يحافظ على وعده استمرار ويقوم بتنفيذ التزاماته بأمانة تجاه المرؤوسين (Kalshoven, K., et al.,2011:51) ويرى (Azri Usman,etal,2019:44) أن القادة الذين لا يتمتعون بالنزاهة لا يمارسون أي فعل ما، وأنه ينبغي على الرئيس التنفيذي أن يضع القيم موضع التنفيذ وبمجرد الاتفاق عليها، كما أن القادة الذين يظهرون النزاهة صادقون مع أنفسهم ويتعلمون من الأخطاء وهم باستمرار في عملية تحسين الذات. ويضيف (Brown, et.al,2005:117) أن استراتيجيات النزاهة القيم التوجيهية للشركات وتطلعاتها وأنماط تفكيرها وسلوكها. وبمجرد تنفيذ هذه الأخلاقيات وإدماجها في الأنشطة الاجتماعية اليومية، تساعد هذه الأخلاقيات على منع الأخطاء الأخلاقية.

- **التوجه بالآخرين People orientation**: يعكس عنصر توجيه الأشخاص الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين واحترامهم ودعمهم والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والاهتمام بتطوير أدائهم. (Kalshoven et al.,2011:52). ويرى (Northouse, 2013: 386) أن القائد الأخلاقي يستمع إلى أتباعه ويتعاطف معهم ويسمح لهم بإبداء آراءهم وتقبل الآراء المتعارضة، كما أن القادة الأخلاقيون يقدمون خدماتهم الي الآخرين، بطريقة الإيثار ويضعون التابعين في المقام الأول ويكون غرضهم الرئيس الكامن هو دعم ورعاية الآخرين في مكان العمل. ويضيف (Thigpen, et.al, 2012:20) أن القائد الأخلاقي يجب أن تتوفر لديه القدرة علي التواصل مع المرؤوسين أو التابعين ويمنحهم الشعور بالراحة والاطمئنان، لأنهم سريعي التأثير تجاه القائد

- ولا يرتاحون إلى التدخل في أمورهم الخاصة ، وعلى القائد أن يلجأ إلى النصائح المفيدة لضمان قبولها والتعبير بوضوح عن الأخلاق والقيم مع إظهار التزامه بالعهد.
- **العدالة fairness:** يعتبر السلوك العادل للقادة عنصراً أساسياً من عناصر القيادة الأخلاقية، (De Hoogh & Den Hartog, 2008:297) ويرى (Brown & Trevino, 2006: 603) أن كيفية تطبيق العدالة في المعاملة تمثل معيار رئيس بالنسبة إلى القائد خاصة عندما توزع الموارد والمكافآت والعقوبات على الموظفين. ويرى (Northouse, 2013:431) أن القادة الأخلاقيون يعتقدون أن العدالة والإنصاف هما الأجزاء الرئيسة عند اتخاذ قراراتهم، وهذا يعني معاملة جميع التابعين بطريقة متساوية، باستثناء حالات تدعو إلى معاملة تفضيلية، وهناك شفافية من قبل القائد لتوضيح سبب وجود هذه الحاجة وأن تكون مبررة بوضوح وبشكل منطقي اعتماداً على القيم الأخلاقية.
- **وضوح الدور Role clarification:** تظهر أهمية التركيز على دور القائد من خلال مبدأ الشفافية في توضيح التوقعات والمسؤوليات للتابعين واضحين بشأن ما هو متوقع منهم. (De Hoogh, & Den Hartog, 2008:297) ويرى (Brown et al., 2005:603) أن القادة الأخلاقيون واضعون في تحديد المهام ويشاركون في التواصل المفتوح مع التابعين وتقدير المساءلة و تعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي.
- **المشاركة في السلطة Power sharing:** يوفر تمكين العاملين ومشاركة السلطة للمرؤوسين المزيد من السيطرة ويجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم بشكل دائم (Kalshoven, et al., 2011: 53) كما يرى كلاً من (Brown et al., 2005: 118, De Hoogh, & Den Hartog, 2008:298) أن القادة الأخلاقيون يستمعون إلى صوت التابعين من خلال السماح لهم بإبداء رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
- **التوجيه الأخلاقي Ethical guidance:** يتضمن عنصر التوجيه الأخلاقي التواصل حول الأخلاق وتعزيز وشرح معايير السلوك الأخلاقي من خلال الي تحديد الحقوق والواجبات (Kalshoven, et al., 2011:54)، ويرى (Brown & Trevino, 2006: 603) أن القادة الأخلاقيون يستخدمون المكافآت والعقوبات لمحاسبة المرؤوسين على أفعالهم وتوجيه التابعين في تحديد الأولويات وفي التغلب على المشكلات الأخلاقية التي يواجهونها.

## ٢/٦: الصوت التنظيمي: Organizational Voice (OV)

أصبح مفهوم صوت الموظف أوسع انتشاراً في الأدبيات البحثية، حيث يشير الصوت إلي سلوك لفظي يقوم الموظف من خلاله بالتعبير عن آرائه ومقترحاته البناءة فيما يتعلق بالمسائل والقضايا والمشاكل الاجتماعية والمجالات التي تؤثر عليه في العمل. (Van Dyne & Lepine, 1998:108, Freeman et al., 2007:173)

وقد عرف كلاً من (Brown et al., 2005:595, Detert and Burris, 2007:869) صوت الموظف كوسيلة من وسائل الاتصال والتواصل وتقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون الصلاحيات بالمنظمة حتى تمكنهم من إجراء التغييرات والتحسينات الإيجابية بالمنظمة. ويتفق ذلك مع رأي (Morrison, 2011:373) بأنه التواصل التقديري للأفكار أو الاقتراحات أو المخاوف أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين عمل المنظمة أو الوحدة. ويضيف (Morrison, 2011:373) أن السلوكيات الصوتية بالتأكيد تشجيع الموظفين على التفكير بنشاط حول القضايا الاجتماعية والمشاكل وبالتالي تحفيز التعلم التنظيمي والابتكار.

ويوضح كلاً من (Wood and Fenton-O’Creevy, 2005:278, Rees et al., 2013:2780) أن منح الموظفين الفرص للمشاركة في صنع القرار يجعلهم يطرحون مخاوفهم واقتراحاتهم بمصادقية بدون خوف من العقاب من أجل تحسين الأداء التنظيمي. ويتفق معه (Tangirala et al., 2013:1189) في أهمية السلوك الصوتي في فعالية المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي.

ويري (Zhou et al., 2017:62) أن سلوكيات الصوت تعتمد بدرجة كبيرة على درجة إدراك الموظفين بأن الإدارة تدعم وتقدر تلك آراءهم. كما يؤكد (Rasheed, 2017:670) على ان صوت الموظف يعتبر مؤشراً قوياً للنتائج الاجتماعية الإيجابية.

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تصنيفات الصوت التنظيمي، وتتبنى الدراسة الحالية وجهة نظر (Liang et al., 2012) لأبعاد الصوت التنظيمي وتشمل نوعين هما:

- **الصوت الداعم: Promotive Voice** يمكن النظر إلى الصوت الداعم على أنه التعبير التطوعي من الموظف عن دعم السياسات أو البرامج أو الأهداف أو الإجراءات الاجتماعية والدفاع عنها عندما يتم انتقادها بشكل غير عادل. (Maynes & Podsakoff, 2014:78) ويري (Chou & Barron, 2016:1720) أن الصوت الداعم يتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار أو اقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة داخل المنظمة. ويوضح

(Liang et al., 2012:434) أن المستويات المرتفعة للسلوك الصوتي الداعم تهدف إلى التغيير التنظيمي المستقبلي والمكافآت المستقبلية، ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين مختلفين اختلافاً جوهرياً في إبداعاتهم وقدراتهم الابتكارية، حيث يمكن توقع أن يكون السلوك الصوتي المرتكز على التحسين قد أظهره أفراد لديهم مستويات عالية من الخبرة والقدرة الإبداعية.

- **الصوت المانع أو الكاشف للأخطاء: Prohibitive Voice** ويتمثل الصوت المانع في الكشف عن أوجه الخلل والسلوكيات الضارة داخل المنظمة من حيث الإجراءات أو القواعد وسياسات العمل، وبالتالي فإن هذا البعد يمكن أن يمنع أو يقلل من الآثار السلبية لتلك الممارسات في المستقبل. (Maynes and Podsakoff, 2014:82) كما بري (Chou & Barron, 2016:1720) أن الصوت المانع يمكن يثير بعض الانزعاج أو المشاعر السلبية لدى الآخرين على المدى القصير، إلا أنه يؤدي إلى تحسينات ملموسة في مجال العمل التنظيمي على المدى البعيد وبشمل اقتراح التحسينات على إجراءات التشغيل وتقديم حلول لكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهها المنظمة.

كما يشير (Liang et al., 2012:435) أن كلا النوعين من السلوكيات المتعلقة بصوت العاملين تهدف لتحسين الأداء، لأنهما تمثلان صوتاً بناءً في طبيعته، ولا تقتصر على مجرد انتقاد الوضع الحالي، إلا أن هناك فروق بين كل من الصوت الداعم والمانع **Promotive & Prohibitive Voice** تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- من حيث المحتوى السلوكي، نجد أن الصوت الداعم **Promotive** ذو توجه مستقبلي حيث يتعلق بالتحدث عن الاقتراحات والحلول البناءة من أجل التحسين والتطوير، بينما يركز الصوت المانع على المشكلات أو الممارسات السلبية في أداء العمل المتعلقة بالماضي والحاضر والتي يلحق استمرارها أضراراً بالمنظمة في المستقبل.

- من حيث الهدف، نجد أن الصوت الداعم يمكن المنظمة من العمل على تنفيذ المهام بصورة أكثر فعالية، أما الصوت المانع فيساعد المنظمة على تجنب العوامل التي تلحق الضرر بالمنظمة أو تتسبب في الفشل.

- من حيث التأثير على الآخرين، فنجد أن الصوت الداعم يسهل التعرف عليه وتحديده وفهمه من جانب الآخرين، وعلى العكس فإن الصوت المانع أو الكاشف للأخطاء قد يثير بعض الانزعاج

أو الاتجاهات والمشاعر السلبية لدى الآخرين وقد ينتج عنه سوء فهم رغم النوايا الطيبة من ورائه.

### ٣/٦: المسؤولية الاجتماعية: (CSR) Corporate Social Responsibilities

لقد بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في أواخر سنوات القرن العشرين، مع محاولات العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال في تناول آثار قرارات وإستراتيجيات الشركات على المجتمع والبيئة، حيث تم تصنيف العديد من الشركات في بيئة عملها على أساس أداء مسؤوليتها الاجتماعية. (Ljubojevic et al.,2012:22-24)

ويعرف (Porter and Kramer, 2011:62) المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها التزام الأعمال التجارية باتخاذ إجراءات لحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل ومصحة المنظمات، ويفسر ذلك أن مسؤولية المنظمة مرتبطة بعقود اجتماعية تجاه أصحاب المصالح فيها على أساس من المفاضلات بين الكفاءة الاقتصادية والتقدم الاجتماعي. ويرى (الغالبى والعامري، 2008: ٧٥) أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الأفضل لنجاح المنظمات في بيئة أعمالها، وذلك أن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما كالأنشطة الاقتصادية.

ويؤكد (McWilliams & Siegel, 2000:603) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تندرج تحت جانب التسويق الاجتماعي الذي تلبى فيه المنظمة المطالب المجتمعية، وبذلك يمكن أن تكون وسيلة لخلق سمعة إيجابية، حيث أن الشركات تتفق الكثير لإنشاء صورة إيجابية وتعزيز علاقاتهم مع أصحاب المصلحة. بينما يرى (Ljubojevic, et.al.,2012:22) أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هو مفهوم غير محدد بشكل عام ، فهو يشير إلي التزام الشركات تجاه المجتمع، أو التزام أصحاب المصلحة خاصة المؤثرين في السياسات والممارسات للشركات المتعلقة بالعملاء والموظفين والمساهمين والمجتمع بالإضافة إلى "الأثر البيئي" في جميع جوانب عملياتها.

كما تناول كل من (Fernández-Guadaño and Sarria-Pedroza,2018:2) المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الإجراءات التي يقوم بها المديرون والتي تتجاوز مجرد رضا المساهمين واتخاذ خطوات لإقامة علاقات متوازنة مع جميع أصحاب المصلحة، حيث يتم اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات والسياسات البيئية في السنوات الأخيرة سياسات فعالة للشركات. وفي نفس الاتجاه

يشير (Carroll and Brown 2018: 39) الي أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) يتجاوز الاعتقاد السائد بأن الشركات الحديثة تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع فقط، وإنما يمتد أيضاً إلى أصحاب المصلحة الآخرين في المجتمع كالمساهمين أو المستثمرين في الشركة والمستهلكين والموظفين والحكومة والبيئة الطبيعية.

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستند الدراسة الحالية إلى الدراسات الرائدة في هذا المجال ومنها: ( Carroll and Brown 2018: 39-50 , Carroll,1991:39-69)، حيث أن الأبعاد التي ذكرتها تلك الدراسة تعد من أكثر الأبعاد استخداماً في العديد من الدراسات، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي: (Carroll,1991:39-43)، الغالبي، والعامري، ٢٠٠٨: ٧٦).

- **المسؤولية الاقتصادية:** يتم النظر غالباً إلى منظمات الأعمال ككيانات اقتصادية تهدف إلى توفير السلع والخدمات لأعضاء المجتمع، كما تكون مساهمة المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للشركات في تعظيم الربح لحملة الأسهم مع الالتزام بالإطار القانوني والسلوك الأخلاقي، ولذا فإن استثمار الشركة في النشاط البيئي، فالغرض منه ليس حماية البيئة بل هدفه الرئيس هو تعظيم الربح في الأجل الطويل. وتؤيد هذه النظرة أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعتمد بشكل أساسي على المسؤولية الاقتصادية وكسب الربح وتحقيق عائد اقتصادي بما يحقق الاستدامة للشركة والتي بدونها لا تستطيع الشركة تنفيذ باقي المسؤوليات الاجتماعية.

- **المسؤولية القانونية:** وتتمثل تلك المسؤولية في التزام الشركة بالقوانين والتشريعات والامتثال للوائح المختلفة في الدولة وحماية المجتمع، باعتبارها القواعد الأساسية التي يجب أن تعمل بموجبها الأعمال التجارية، كما تحاول الشركات اكتساب ثقة المتعاملين وأن تكون مخرجاتها غير ضارة بالمجتمع. بالإضافة إلي حق المساءلة الاجتماعية وهي حق العاملين ومنظمات المجتمع المدني في طلب من المسؤولين بالشركة تقديم توضيحات وتبريرات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم وكيف يتم تنفيذ واجباتهم.

- **المسؤولية الأخلاقية:** وتعني مساهمات الشركة تجاه المجتمع بدون نص قانوني على أسس أخلاقية، من خلال دمج استراتيجيات الشركة مع المعايير والقيم الاجتماعية مع احترام وحماية الحقوق لأصحاب المصلحة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للشركة والمجتمع.
- **المسؤولية الخيرية:** وتعني تلك المسؤولية بالإجراءات التي تتخذها الشركات استجابةً لتوقعات المجتمع ممثلة في الأعمال الخيرية والتطوعية كالمشاركات في فعاليات ومساهمات تشمل القضايا الاجتماعية والإنسانية، وهي منافع ومزايا تقدمها الشركة ويرغب المجتمع في أن يحصل عليها في العديد من المجالات لتحقيق رفاهية وتطوير وتنمية المجتمع.

#### ٤/٦: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات: (EL & CSR)

يمكن النظر إل كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة الأخلاقية كدعامتين رئيسيتين لمنظمات الأعمال التجارية، حيث يري (De Hoogh and Den Hartog, 2008:297) أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تركز على مناخها الأخلاقي، الذي يعززه جزئياً القادة الأخلاقيون، وذلك أن القيادة الأخلاقية تلهم الموظفين لزيادة اهتمامهم بمسؤوليتهم الاجتماعية، ولذا فإن الموظفين المتأثرين بالقيادة الأخلاقية الأقوى يستجيبون بشكل أكثر حساسية للشركة التي يعملون بها . كما يري (Brown & Trevino, 2006; 595) أن القيادة الأخلاقية هي جهود استباقية لغرس المعايير الأخلاقية في المرؤوسين، كما أن القيادة الأخلاقية تساعد على مواقف العمل الإيجابي ويمكنهم من خلال تعزيز أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وبمراجعة (الباحث) لأدبيات البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال، تشير نتائج دراسة ( De Hoogh and Den Hartog, 2008:299) إلى أن القادة الذين يتمتعون بمسؤولية اجتماعية يتمتعون بتقدير أعلى من جوانب القيادة الأخلاقية (الأخلاق والإنصاف، وتوضيح الأدوار، وتقاسم السلطة) وأقل على القيادة الاستبدادية، كما ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي بفعالية فريق الإدارة العليا المتصورة وتقاؤل المرؤوسين حول مستقبل المنظمة ومكانتهم داخلها.

بينما أشارت دراسة (Wu, 2017:537) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال الثقافة الاجتماعية الأخلاقية. كما وجدت (Babalola et al., 2016) العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية وممارسات المسؤولية الاجتماعية

للشركات، حيث أن القادة الأخلاقية يمكن للقادة الأخلاقيين أن يخلقوا بيئة عمل أخلاقية بشكل فعال، مما يوفر للتابعين معنى لوظائفهم ومعاييرها الأخلاقية مما يؤدي إلى تأثير أقوى تجاه موقفهم وتصوراتهم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وأوضحت دراسة (Lin & Liu, 2017:526) أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاركة في العمل تُدار بشكل إيجابي من خلال القيادة الأخلاقية، كما أن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والقيادة الأخلاقية تؤثر على نية دوران العمل من خلال المشاركة في العمل بشكل إيجابي.

وتوصلت دراسة (Tourigny, et.al, 2019:427) إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات على مستوى وحدة العمل وأن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي شامل على الثقة التنظيمية على المستوى الفردي، مما يؤثر بدوره بشكل كبير وإيجابي على بناء الثقة من خلال التأثير للمسؤولية الاجتماعية الشخصية.

ويتضح (للباحث) استنادا إلى مراجعة الدراسات السابق عرضها، أنه يمكن صياغة (الفرض الأول) كما يلي:

H<sub>1</sub>: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية علي المستوي الكلي وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

#### ٥/٦: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي: (EL & OV)

يري (Brown et al., 2005:117) أن القادة الأخلاقيين يميلون إلى التحدث علنا ضد الإجراءات الاجتماعية غير المناسبة والتأكيد على فعل الشيء الصحيح مع أتباعهم، وهذه الإجراءات تشجع نفس السلوكيات في أتباع من خلال التعلم عن طريق الملاحظة. إلى جانب ذلك، يميل القادة الأخلاقيون إلى الاستماع إلى مخاوف الموظفين والثقة بدرجة أكبر، وبالتالي توفير الظروف والدعم للموظفين للتحدث.

وبمراجعة (الباحث) للبحوث والدراسات السابقة، يتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر أنماط مختلفة من القيادة بصفة عامة على الصوت التنظيمي ومنها: دراسة أجراها (Liang, 2017) ووجد أن القيادة الأصيلة تؤثر على سلوك المرؤوسين الصوتي، وأشارت نتائج دراسة (Zhao, 2014) إلى أن الالتزام العاطفي توسط بشكل كامل علاقة التأثير الإيجابية بين تبادل أدوار القيادة (RLMX) وصوت الموظف.

كما توصلت دراسات كل من (عويس، ٢٠١٣) و (Zhang et al., 2015, Li & Sun, 2015) إلى أن القيادة الاستبدادية للمشرف أثرت سلباً على سلوك الموظف الصوتي، بينما كان من نتائج دراسات كل من (Zhang, et.al., 2015, Elsaied.,2019) أن كل من القيادة الخيرة والقيادة الفاضلة والقيادة الداعمة لها تأثيراً إيجابياً معنوياً على السلوك الصوتي. كما حاول آخرون (Liu et al., 2010; Liang et al., 2017; Duan et al., 2017; Svendsen et al., 2016; et al., 2017) استكشاف تأثير أنماط أخرى كالقيادة (التحويلية والتمكينية) على سلوكيات صوت أتباعهم بسبب موقفهم في التسلسل الهرمي، والسيطرة على الموارد والسلطة لتوجيه العقاب والمكافآت.

وفي مجال دراسات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، تشير دراسة (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك صوت الموظف مع توسيط السلامة النفسية. كما توضح نتائج دراسة (Zehir & Erdogan, 2011:1389) إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف، وتوضيح الأدوار، وتقاسم السلطة) وصمت وصوت الموظفين على حد سواء. وفي نفس الاتجاه تتفق معها نتائج دراسة (Avey et al., 2012:21) حيث وجدت تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على كل من الصوت التنظيمي والصمت التنظيمي أن القيادة الأخلاقية تشجع الموظفين على تجنب الصمت التنظيمي، كما أن القادة الأخلاقيون ينقلون معايير أخلاقية عالية للموظفين، وشجعوا التابعين على التعبير عن مخاوفهم. وأشارت دراسة (Walumbwa, et al. 2012:204) إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييمات الموظفين للقيادة الأخلاقية وتقييمات القائد لأداء الأدوار، مع توسط كل من ضمير المجموعة وصوت المجموعة جزئياً في هذه العلاقة. كما توصلت دراسة (Marzouk, 2014:1) إلى عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على كل من صوت الخضوع والصوت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت الموجه اجتماعياً، ومن ناحية أخرى، توصلت إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الأخلاقية على كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصمت الموجه اجتماعياً.

كما يتضح من نتائج دراسة (Chen & Hou, 2016:9) وجود علاقة موجبة بين إدراكات الموظفين للقيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي للموظفين، كما أظهرت نتائج دراسة (Jada and Mukhopadhyay, 2018:226) أثر القيادة الأخلاقية (EL) في تعزيز صوت الصوت المعزز والمانع وعلى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو. (LMX)

كما توصلت دراسة (Zhu et al., 2016:702) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، كما توجد علاقة إيجابية غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية وصوت العاملين من

خلال الصوت التنظيمي، حيث يتوسط الصوت التنظيمي بشكل كلي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك صوت العاملين. وكان من نتائج دراسة (Islam et al., 2018:3) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي وسلوك الصوت، كذلك يتوسط كل من الصوت التنظيمي وظروف العمل السيئة وزيادة عبء العمل بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصوت.

**ويتضح (للباحث) استنادا إلى مراجعة الدراسات السابق عرضها، أنه يمكن صياغة (الفرض الثاني) كمايلي:**

H<sub>2</sub>: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

#### ٦/٦: مساهمة الدراسة الحالية:

يتضح (للباحث) من مراجعة أدبيات البحوث والدراسات السابقة أن (الفجوة البحثية) للدراسة الحالية تتمثل في عدم تناول الدراسات العربية والأجنبية العلاقة المحتملة بين الصوت التنظيمي والمسئولية الاجتماعية، وكذلك أيضا الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية في المسئولية الاجتماعية من خلال توسيط الصوت التنظيمي في العلاقة بينهما استناداً إلى ما يلي:

- أن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت أهمية المسئولية الاجتماعية ودورها كمتغير مستقل: كدراسة كل من: (De Hoogh and Den Hartog, 2008, Lin & Liu, 2017)، وهناك بعض الدراسات تناولتها كمتغير تابع منها: (Brown & Trevino, 2006; Wu, 2017, Babalola et al., 2016)

- توجد العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت علاقة القيادة بصفة عامة بالصوت كدراسات كل من: (Liu et al., 2010; Liang et al., 2017; Svendsen et al., 2019). (Liu et al., 2010; Liang et al., 2017; Svendsen et al., 2019; Duan et al., 2017, Zhang et al., 2015, Elsaied., 2019).

- ورغم وجود نقص في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الاخلاقية على وجه التحديد بالصوت التنظيمي إلا أن بعض الدراسات الأجنبية تناولت تلك العلاقة ومنها (Brown et al., 2005; Walumbwa and Schaubroeck, 2009; Zehir & Erdogan ,2011, Avey et al., 2012; Walumbwa, et al. 2012, Marzouk, 2014, Zhu et al., 2016, Jada

(and Mukhopadhyay, 2018; Islam et al., 2018) ، وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً  
للأدبيات والبحوث السابقة في هذا المجال.

- يوجد نقص في الدراسات العربية حيث لا توجد دراسات -في حدود علم الباحث -تناولت علاقة  
القيادة الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية رغم وجود بعض الدراسات الأجنبية التي تدعم هذه  
العلاقة ومنها: Brown & Trevino, 2006; De Hoogh and Den Hartog, 2008, Wu, 2017, Babalola et al., 2016, Lin & Liu, 2017) ، وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً  
للأدبيات والبحوث السابقة في هذا المجال.

- لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت بالبحث علاقة الصوت التنظيمي بالمسؤولية  
الاجتماعية رغم منطقية تلك العلاقة ووجود العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الصوت  
التنظيمي ببعض النتائج التنظيمية ومنها (Detert & Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000, Tangirala et al., 2013 Morrison, 2014, Kwon et al., 2016,  
Venkataramani, et al., 2016, Rasheed, 2017). وكذلك لا توجد دراسات عربية أو  
أجنبية تناولت بالبحث الدور الوسيط للصوت التنظيمي في العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية  
والمسؤولية الاجتماعية. ومن هذا المنطلق تتناول الدراسة الحالية تلك العلاقات مساهمة منها في  
سد (الفجوة البحثية) في الدراسات والبحوث السابقة، ومنها يمكن صياغة كلاً من الفرضين  
(الثالث والرابع) كما يلي:

- H<sub>3</sub>: "يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع)  
في المسؤولية الاجتماعية علي المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في  
الشركة محل البحث".

- H<sub>4</sub>: "يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة  
الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

#### ٧. أسلوب البحث:

ويتناوله الباحث في الجزء التالي:

١/٧: **مجتمع وعينة البحث:** يمثل مجتمع البحث العاملين في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية<sup>٢</sup>، واعتمد الباحث على سحب عينة واحدة مستقلة من إجمالي (١٢٣٨) مفردة وفقا للصيغة الرياضية للمعادلة التالية: (بازرعة، ٢٠٠٨: ٢٧٤)

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma(1-\sigma) N}{Z^2 \cdot \sigma(1-\sigma) + N e^2}$$

حيث أن: (N) = حجم مجتمع البحث، (n) = حجم العينة، (e) = مستوى المعنوية أو الخطأ المسموح به (٥٪)، (Z) = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة في التقدير (٩٥٪) وتساوي (١.٩٦)، (σ) = الانحراف المعياري لمجتمع البحث وهو (٥٠٪). كما تم اختيار عينة البحث بطريقة (العينة العشوائية الطبقية) لضمان توزيعها توزيعاً متناسباً مع نسبة تمثيلها في المجتمع، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١): مجتمع وعينة البحث<sup>٢</sup>

بيان	إدارة عليا	إدارة وسطي	إدارة تشغيلية	الإجمالي
مجتمع البحث	٥٨	٢٣٩	٩٤١	١٢٣٨
عينة البحث	١٥	٥٦	٢٢٦	٢٩٧
النسبة المئوية	٥٪	١٩٪	٧٦٪	١٠٠٪

وقد بلغت القوائم الصالحة للتحليل عدد (٢٨٦) قائمة بنسبة استجابة (٩٤.٦٪).

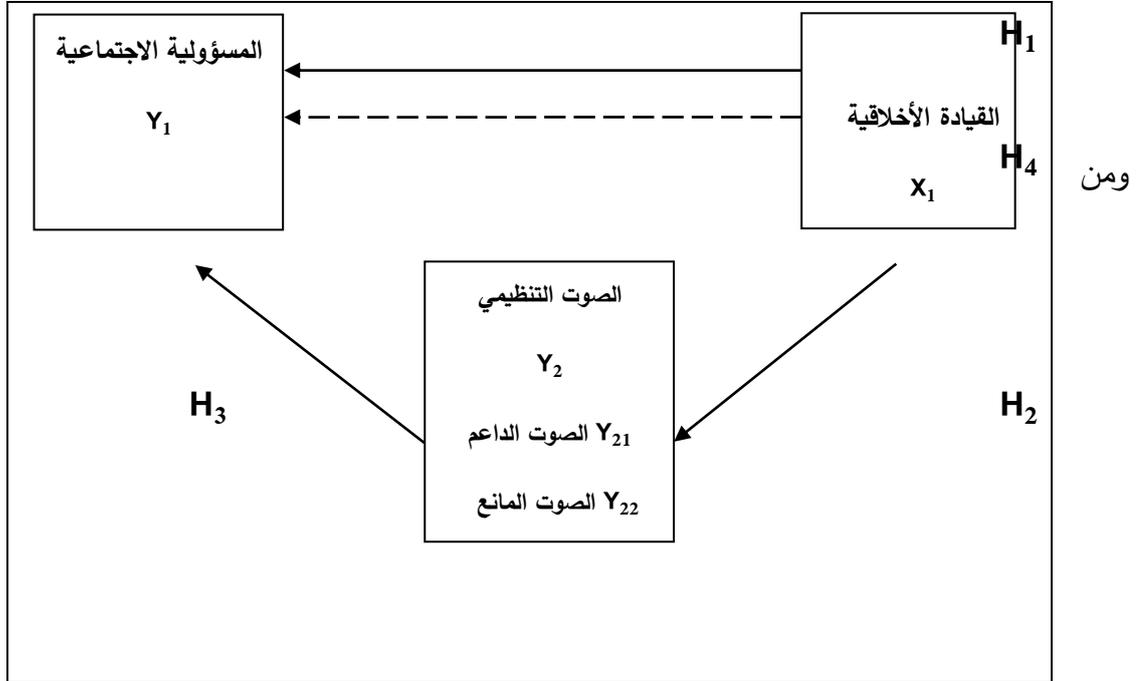
### ٢/٧: منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الإيجابي Positive – approach وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي Hypothetical –Deductive والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة بطريقة غير انتقادية ومنها يتم اختيار مجموعة من الفروض يتم اختبارها باستخدام مقاييس إحصائية ورياضية، فإذا ثبت صحتها تصبح جزء من المعرفة وتضاف إلى النظرية، وإذا ثبت عدم صحتها يعاد تكوين فروض جديدة. (عبد الجابر، ١٩٩٠: ص ١٤).

### ٣/٧: نموذج البحث: من أهداف وفروض البحث يمكن صياغة النموذج التالي:

<sup>١</sup> العاملين بالوظائف الإدارية والفنية بالإدارة المركزية وفرع مدينة طنطا.  
تشمل وظائف الإدارة العليا (مدير عام)، الإدارة الوسطى (رئيس قسم، رئيس محطة)، الإدارة التشغيلية (تم استبعاد الخدمات المعاونة<sup>٣</sup> والحرفيين).

شكل رقم (١): نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث

خلال العرض السابق لنموذج البحث وفروضه يمكن استخلاص المتغيرات التالية:

جدول رقم (٢): متغيرات ومقاييس البحث

وصف	المتغيرات	الفقرات	المقاييس المستخدمة
المستقلة	القيادة الأخلاقية EL	من (١٨-١)	Brown and Treviño,2006, Kalshoven, et al.,2011.
التابعة	الصوت التنظيمي OV	من (٢٧-١٩)	Liang et al., 2008, Liang, 2017, Van Dyne and LePine,1998.
الوسيلة	المسؤولية الاجتماعية CSR	من (٢٨ - ٥٣)	Carroll,1991, Carroll,2016.

#### ٤/٧: أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مفردات وعينة البحث باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من العاملين بالشركة محل البحث. وقد تم تصميم الاستقصاء بالاعتماد على مقياس رقمي متدرج من (٥-٠)، وهذا القياس الفردي يضمن تحقيق أكبر قدر من التباين عن تقدير الإجابات حيث لوحظ أن القياس الفردي

(Odd-measurement) قد يدفع أفراد العينة إلى التوسط، بينما القياس الزوجي يقلل الميل إلى التوسط ويؤدي إلي دقة النتائج وصدق دلالتها. (بسيوني، ١٩٩٢: ١٧٤)

كما تم تقييم الاعتمادية Reliability من خلال تقييم التناسق الداخلي بين بنود القائمة باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha، حيث بلغت قيمة معامل ألفا للقائمة ككل (٩٧٪) مما يشير إلى درجة مرتفعة من التناسق الداخلي، كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول رقم (٣): تقييم درجة التناسق الداخلي بين متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا**

بيان	القيادة الأخلاقية	الصوت التنظيمي	المسؤولية الاجتماعية
معامل ألفا	٠.٩٦١	٠.٨٨٣	٠.٩١١
معامل الفا للقائمة ككل	٠.٩٧٣		

المصدر: إعداد الباحث

كما تم تقييم صدق المقياس Validity من خلال تحقق الشرطين التاليين: أولهما كفاية العينة: ويستدل عليها من خلال تطبيق اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)، والذي تنحصر قيمته بين الصفر والواحد. وثانيهما التحقق من معنوية علاقات الارتباط بين المتغيرات: ويستدل عليها من خلال إجراء اختبار Bartlett's Test of Sphericity لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة، مما يعني عدم وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للتحليل. (عاشور، سالم، ٢٠٠٥: ٢١٨) ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج اختبار (KMO)، Bartlett's كما يلي:

**جدول رقم (٤): نتائج اختبار KMO and Bartlett's للمقاييس المستخدمة في البحث**

المسؤولية الاجتماعية		الصوت التنظيمي				القيادة الأخلاقية	
اختبار Bartlett's	اختبار KMO	اختبار Bartlett's		اختبار KMO	اختبار Bartlett's		اختبار KMO
Sig.		Chi <sup>2</sup>	Sig.		Chi <sup>2</sup>	Sig.	
٠.٠٠٠	٩١٦.٥٢٠	٠.٠٠٠١	٨١٤.٣٤٠	٠.٨٧٣	٠.٠٠٠	٩٣٦.٥٠٠	٠.٩٤٢

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من النتائج أن قيمة (KMO) لمقياس القيادة الأخلاقية تساوي (٠.٩٤٢) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس القيادة الأخلاقية أن قيمته تساوي (٩٣٦.٥٠٠) وهي قيمة كبيرة ومستوى معنوية (٠.٠٠٠)، كما توضح النتائج أن قيمة (KMO) لمقياس الصوت التنظيمي تساوي (٠.٨٧٣) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس الصوت التنظيمي أن قيمته تساوي (٨١٤.٣٤٠) وهي قيمة كبيرة ومستوى معنوية (٠.٠٠٠١)، كما تشير النتائج أيضا أن قيمة (KMO) لمقياس المسؤولية الاجتماعية تساوي (٠.٨٥٧) مما يشير الي كفاية العينة، حيث تقترب القيمة من الواحد

الصحيح، كما تشير نتائج اختبار Bartlett's لمقياس المسؤولية الاجتماعية أن قيمته تساوي (٩١٦.٥٢٠) وهي قيمة كبيرة ومستوى معنوية (٠.٠٠٠).

#### ٥/٧: حدود البحث: وتتمثل في الآتي:

- حدود موضوعية: تناولت الدراسة العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين متغيرات القيادة الأخلاقية(كليا) والصوت التنظيمي (على المستوي الكلي) وعلى مستوى أبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع)، المسؤولية الاجتماعية (على المستوي الكلي) استناداً إلى الدراسات في هذا المجال ومنها دراسات كل من: (Brown & Trevino, 2006, De Hoogh and Den Hartog, 2008, Zehir & Erdogan, 2011, Marzouk, 2014, Wu, 2015, Lin & Liu, 2017, Chen & Hou, 2016, Tourigny, et.al, 2019).
- حدود مكانية: تم تطبيق هذا البحث علي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية.
- حدود بشرية: يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية.
- حدود زمنية: تم تجميع البيانات خلال مدة واحدة one-period مما يجعل البيانات التي يتم تحليلها تمثل قطاع عرضي Cross-section، حيث استغرقت حدود الدراسة الزمانية من الفترة ٢٠٢٠/١/١ إلى ٢٠٢٠/٣/١.

#### ٨. نتائج البحث:

وتشمل الجانبين التاليين:

#### ١/٨: نتائج وصفية:

استخدم الباحث أساليب التحليل كالمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لوصف وتفسير المتغيرات الخاضعة للبحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث

الترتيب	الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٢	مرتفع	%٢٨.٢	١.٣٥	٤.٥٣	القيادة الأخلاقية
٣	مرتفع	%٢٨.٢	١.٤٤	٤.١٢	الصوت التنظيمي

٤	متوسط	٣١.٥%	١.٥٢	٣.٢٦	Prom.V	الصوت الداعم
٥	متوسط	٣١.٥%	٠.٨١	٣.١٦	Proh.V	الصوت المانع
١	مرتفع	٣٦.٩%	١.٣٤	٤.٩٠	CSR	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (٥) : أن هناك اختلاف بين العاملين في ترتيب أهمية متغيرات البحث كما يلي:  
- أن هناك اختلاف بين العاملين في ترتيب أهمية متغيرات البحث حيث يأتي في المرتبة الأولى متغير (المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط (٤.٩٠) ومعامل اختلاف (٣٦.٩٠%)، يليه في المرتبة الثانية المتغير (القيادة الأخلاقية) بمتوسط (٤.٥٣) ومعامل اختلاف (٢٨.٢%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة متغيري (الصوت التنظيمي) بمتوسط (٤.١٢) ومعامل اختلاف (٢٨.٢%) على التوالي. ويعني ذلك توافر اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو سلوكيات القادة بالشركة محل البحث. كما أن العاملين بالشركة يدركون أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال المشاركة بأصواتهم.

كما استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد معنوية العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (القيادة الأخلاقية) والتابعة (مؤشرات المسؤولية الاجتماعية) والوسيلة أبعاد (الصوت التنظيمي) كما يلي:

جدول رقم (٦): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	EL	OV	Prom.V	Proh.V	CSR
القيادة الأخلاقية	١				
الصوت التنظيمي	**٧٤٦.	١			
الصوت الداعم	**٩٢٤.	**٨٩٠.	١		
الصوت المانع	**٧٥٣.	**٨٣٨.	**٧٦٥.	١	
المسؤولية الاجتماعية	**٩٣٠.	**٨٧٥.	**٨٥٥.	**٨٦٢.	١

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ )

ويتضح من الجدول (٦) الآتي:

- توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، وبلغت قوة هذه العلاقة (٧.٤٦) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الصوت التنظيمي وهي (الصوت الداعم، الصوت المانع) وبلغت قوة هذه العلاقة (٧.٥٢، ٩.٢٤) على التوالي، وهي تقترب من الواحد الصحيح.

- توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وبلغت قوة هذه العلاقة (٩.٣٠) وهي تقترب من الواحد الصحيح.
- توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الصوت التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٧٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح. وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصوت التنظيمي وهي (الصوت الداعم، الصوت المانع) والمسؤولية الاجتماعية وبلغت قوة هذه العلاقة (٨.٦٢، ٨.٥٥) على التوالي، وهي تقترب من الواحد الصحيح.

#### ٢/٨: نتائج اختبارات الفروض:

ويتم تناولها كما يلي:

#### ١/٢/٨: نتائج اختبار الفرض الأول: وينص هذا الفرض علي:

H<sub>1</sub>: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية علي المستوى الكلي وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".  
ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" كما يلي:

#### جدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع	F Sig.	F-value	(R)	(Adjusted) R <sup>2</sup>	(R <sup>2</sup> )	T Sig.	T-te t	Beta	β	المتغير المستقل
المسؤولية الاجتماعية CSR	٠.٠١٠	**٦١.٢١٣	٠.٩٣٢	٠.٨٥٦	٠.٨٨٠	٠.٠٠٠	٥٢.٥٣٢**	٠.٨٨٠	٠.٩٥٨	القيادة الأخلاقية EL

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$ )

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٦١.٢١٣) عند مستوى دلالة (٠.٠١٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R<sup>2</sup> (٠.٨٥٦) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر (٨٥.٦%) من التباين في (المسؤولية الاجتماعية)، كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (٠.٩٣٢) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقلة وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) لها موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) عند مستوى معنوية

$(\alpha \geq 0.01)$  إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية علي المسؤولية الاجتماعية ، ويتضح من النتائج قبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيرا إيجابيا للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي.

**٢/٢/٨: نتائج اختبار الفرض الثاني:** وينص هذا الفرض علي:

H<sub>2</sub>: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية علي الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) علي المستوى الكلي ولكل متغير علي حدة وفقا لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" كما يلي:

جدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي

المتغير التابع	Sig. F	F-value	(R)	(Adjusted R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	Sig. T	T-value	Beta	β	المتغير المستقل
الصوت التنظيمي OV	٠.٠٠٠٠	**٥١.٣٤٢	٠.٨٣١	٠.٨٢٠	٠.٨٤٥	٠.٠٠٠٠	٤٨.٤٢٢**	٠.٥١٣	٠.٦٣٣	القيادة الأخلاقية EL
الصوت الداعم Prom.V	٠.٠٠٠٠	**٤٣.٢١٥	٠.٩٣١	٠.٨٨١	٠.٨٨٣	٠.٠١١	٦٧.٢١٣**	٠.٦٥٣	٠.٢١٣	
الصوت المانع Proh.V	٠.٠٠٠٢	**٢٦.٧١٥	<sup>b</sup> ٠.٨٦١	٠.٧٧٩	٠.٧٨٥	٠.٠٠٠٠	٣٤.٤٢١**	٠.٧١٨	٠.٨٣٣	

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ )

ويتضح من الجدول رقم (٨) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) علي الصوت التنظيمي كمتغير تابع علي المستوى الكلي. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٥١.٣٤٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R<sup>2</sup> (٠.٨٢٠) أي أن المتغير المستقل (تفسر (٨٢.٢٪) من التباين في (الصوت التنظيمي)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (٠.٨٣١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل المفسر وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.01$  . مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي "

- تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على الصوت الداعم كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٤٣.٢١٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R<sup>2</sup> (٠.٨٨١) أي أن المتغير المستقل يفسر (٨٨.١%) من التباين في (الصوت الداعم)، كما يشير معامل الارتباط R<sup>2</sup> البالغ (٠.٩٣١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت الداعم عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.01$  . مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت الداعم."

- تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على الصوت المانع كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٢٦.٧١٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٢)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R<sup>2</sup> (٠.٧٧٩) أي أن المتغير المستقل يفسر (٧٧.٩%) من التباين في (الصوت المانع)، كما يشير معامل الارتباط R<sup>2</sup> البالغ (٠.٨٦١) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الصوت المانع عند مستوى معنوية  $\alpha > 0.01$  . مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أنه هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت المانع."

### ٣/٢/٨: نتائج اختبار الفرض الثالث: وينص هذا الفرض على:

H<sub>3</sub>: " يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) على المسؤولية الاجتماعية على المستوي الكلي ولكل متغير علي حدة وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث."

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط "Simple Regression Analysis" لاختبار أثر الصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي، كما يلي:

جدول رقم (٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع	Sig. F	F-value	(R)	(Adjusted R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	Sig. T	T-value	Beta	β	المتغير المستقل
المسؤولية الاجتماعية CSR	٠.٠٠٠٠	**٢٣.١٥٣	٠.٨٢٢	٠.٧٣٠	٠.٧٦٢	٠.٠٠٠٠	٦٣.٢٢١**	٠.٧١٥	٠.٦٦٤	الصوت التنظيمي OV

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ )

ويتضح من الجدول رقم (٩) الآتي:

- تأثير المتغير المستقل (الصوت التنظيمي) على المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع على المستوى الكلي. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٢٣.١٥٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار Adjusted R<sup>2</sup> (٠.٧٣٠) أي أن المتغير المستقل (تفسر (٧٣.٠٪) من التباين في (المسؤولية الاجتماعية)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (٠.٨٢٢) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغير المستقل المفسر وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معامل الانحدار (β) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ . مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً للصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية "

كما قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression Analysis" لاختبار أثر أبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع) على المسؤولية الاجتماعية، كما يلي:

جدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع	F Sig.	F-value	(R)	(Adjusted R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	T Sig.	T-value	Beta	β	المتغيرات المستقلة
----------------	--------	---------	-----	----------------------------	-------------------	--------	---------	------	---	--------------------

المسؤولية الاجتماعية	٠.٠٠٠	٣٥.٢٦٠	٠.٨٧	٠.٨٠١	٠.٨٣	٠.٠٠٠	**	٠.٨٤	٠.٥٦	الصوت الداعم Prom.V
المسؤولية الاجتماعية CSR	٠	**	٣	٠.٨٠١	٤	١	٤٣.١١٠	٢	٣	الصوت المانع Proh.V
					٠.٧٥	٠.٠٠٠	**	٠.٩٥	٠.٧٤	
					٣	٠	٣٢.٣٣٠	٢	٨	

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ )

ويتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي:

- تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع) علي المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج حيث بلغت (٣٥.٢٦٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار  $R^2$  Adjusted (٠.٨٠١) أي أن المتغير المستقل يفسر (٨٠.١٪) من التباين في (الصوت الداعم)، كما يشير معامل الارتباط R البالغ (٠.٨٧٣) إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المستقل وقيمة المتغير التابع، كما يتضح أن معاملات الانحدار (B) موجبة، وتشير نتائج تحليل (T-value) إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصوت التنظيمي علي المسؤولية الاجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.01)$ . ويأتي في المرتبة الأولى الصوت الداعم يليه الصوت المانع. مما يفيد بقبول الفرضية البديلة ومفادها أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم، الصوت المانع) على المسؤولية الاجتماعية "

٤/٢/٨: نتائج اختبار الفرض الرابع: وينص هذا الفرض علي:

H4: " يوجد أثر إيجابي معنوي للصوت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث".  
وقد استخدم الباحث تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام (AMOS) لاختبار الفرض الرابع للبحث وتم التحليل في خطوتين كما يلي:

**الخطوة الأولى:** قياس الأثر المباشر لـ (القيادة الأخلاقية) في (المسؤولية الاجتماعية) وملاحظة قيمة التباين المفسر (AVE) والذي يكون بمثابة قيمة ( $R^2$ ) كما يلي:

جدول رقم (١١): اختبار الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية

بيان	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	RMSEA	Sig.	الأثر المباشر	Sig.	C.R	T-value	AVE
------	------------------	----------------------	-----	-----	-------	------	---------------	------	-----	---------	-----

٠.١٢٠	٥.٣٣٢	٠.٦٤٧	٠.٠٠٢	٠.٠٧٨	٠.٠٠٠	٠.٠٢٥	٠.٨٧٢	٠.٩٣٢	٢.٨٢٣	١٤٥.٢٩١	القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------	---

المصدر: إعداد الباحث (\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.01 \geq \alpha)$ )

ويتضح من الجدول رقم (١١):

- أن القيادة الأخلاقية كليا لها أثر مباشر في المسؤولية الاجتماعية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.01 \geq \alpha)$ ، وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض Minimum Discrepancy والتي هي ناتجة قسمة قيمة  $\text{Chi}^2$  على درجات الحرية  $\text{df}$  (٢.٨٢٣)، وهو ما يعكس مستوى الملاءمة الجيدة، حيث أن قيمة الحد الأدنى للتناقض تتراوح من الواحد الصحيح إلى (٥) كحد أعلى. كما أن قيمة  $\text{GFI}$  Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مطابقة أو موافاة الجودة قيمة (٠.٩٣٢) وهو ما يقترب من الواحد الصحيح (الموافاة التامة). كما أن مؤشر (CFI) Comparative of Fit Index قيمته (٠.٨٧٢) مقارنة إلى الواحد الصحيح.
- كما أن الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) قيمة (٠.٠٢٥) وهي تقترب من الصفر. كما أن قيمة متوسط الانحراف المفسر (AVE) هي (٠.١٢٠)، ووفقا للنتائج السابقة سيتم إدخال المتغير الوسيط وملاحظة قيمة (AVE) وقيمة الأثر المباشر وقيمة الأثر الغير مباشر والدلالة الإحصائية لها.

**الخطوة الثانية:** التأكد من أن العلاقة المباشرة السابقة قبل دخول المتغير الوسيط بين (القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية) أصبحت غير دالة إحصائيا وقلت قيمتها بعد دخول المتغير الوسيط (الصوت التنظيمي)، وأن العلاقة غير المباشرة بين (القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية مع توسيط الصوت التنظيمي) كانت ذات دلالة إحصائية كما يلي:

جدول رقم (١٢): اختبار الأثر الغير مباشر للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية مع وجود (الصوت التنظيمي)

بيان	$\text{Chi}^2$	$\text{Chi}^2/\text{df}$	GFI	CFI	RMSEA	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	Sig.	C.R	T-value	AVE
القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية	٢٦.٣٠	٢.٥٨١	٠.٧٤٢	٠.٨٣٣	٠.٠٨٧	٠.٠٣٢	-----	٠.١٢٠	٠.٣٢٢	٢.٣٢٠	٠.٨٣١



أخلاقية، فعندما يُظهر قائدهم سلوكيات وقيماً ومواقف أخلاقية، ففي هذه الحالة هم أكثر عرضة لمحاكاة عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لقادتهم، كذلك فإن السلوكيات المؤيدة للدوافع والمواقف العامة يمكن أن تقلل من سلوك العمل العكسي. (Brown & Trevino, 2006)، كما تعتبر الدراسة امتداداً للبحوث التي تناولت التزام القيادة الأخلاقية تجاه نقل المعايير الأخلاقية إلى بيئة العمل ودورها في تعزيز سلوكيات الصوت.

- يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية على المستوي الكلي". وتؤكد هذه النتيجة العلاقة الارتباطية الموجبة والمعنوية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر هذه المساهمة للدراسة الحالية إضافة إلى أدبيات البحوث في هذا المجال ويمكن تفسير تلك النتيجة في أن لمسؤولية الاجتماعية للشركة تركز على مناخها الأخلاقي من ناحية، الذي يعززه جزئياً القادة الأخلاقيون والتي تلهم الموظفين وتؤدي إلى زيادة اهتمامهم بمسؤوليتهم، ومن ناحية أخرى فإن الموظفين المتأثرين بالقيادة الأخلاقية يستجيبون بشكل أكثر حساسية للشركة التي يعملون بها ويكونوا أكثر مشاركة في العمل من غيرهم. أخيراً فإن القيادة الأخلاقية تساعد على مواقف العمل الإيجابي وتعزز من المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات كل من: Brown & Trevino, 2006, De Hoogh and Den Hartog, 2008, Wu, 2015, Babalola et al., 2016, Lin & Liu, 2017, Tourigny, et.al, 2019)

- " يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع) على المستوي الكلي ولكل متغير على حدة". وتؤكد هذه النتيجة العلاقة الارتباطية الموجبة والمعنوية بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، ويمكن تفسير تلك النتيجة في أن القادة الأخلاقيين ينقلون معايير أخلاقية عالية للموظفين، وبالتالي يشجعونهم على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما أدى إلى قيام الموظفين بتقديم الأفكار في كثير من الأحيان. كما نقل القادة الأخلاقيون معايير أخلاقية عالية، وشجعوا المتابعين على التعبير عن مخاوفهم، وطرحوا أسئلة دفعت إلى اتخاذ إجراءات متابعة قام بها الموظفون. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات كل من: (Brown et al., 2005, Zehir & Erdogan, 2011, Walumbwa, et

Chen & Hou,2016, al. 2012, Avey et al., 2012, Marzouk, 2014,  
Mukhopadhyay, 2018)

- " يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع) على المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة". وتؤكد هذه النتيجة العلاقة الارتباطية الموجبة والمعنوية بين الصوت التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تفسير تلك النتيجة في أن مساهمات ومشاركة الموظفين بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين جوانب العمل المختلفة، وكذلك الكشف عن مواطن الخلل والمشكلات وسلوكيات العمل غير المرغوبة يساهم في أن يكونوا أكثر موافقة مع المسؤولية الاجتماعية، وتمثل هذه النتيجة أيضاً مساهمة للدراسة الحالية وسداداً للفجوة البحثية في الدراسات السابقة حيث لم تتناول تلك الدراسات العلاقة بينهما.

- "يوجد تأثير إيجابي معنوي للصوت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية"، وتعتبر هذه النتيجة مساهمة للدراسة الحالية وسداداً للفجوة البحثية في الدراسات السابقة، كما يتفق ذلك مع النتائج التي تم التوصل إليها مسبقاً في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

٢/١/٩: النتائج التطبيقية: وتمثل مجموعة من النتائج في الواقع التطبيقي في الشركة محل الدراسة وهي:

- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية مما يعطي دلالة هامة على أن ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق هذه المتغيرات بما لها من نتائج إيجابية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة. وهذا يدعو إلى التأكيد على إدارة المنظمات ببذل الجهود التي تؤدي إلى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية سواءً في مراعاة الجانب الأخلاقي في تعيين وترقية المديرين واختيارهم أو في تقييم أدائهم بالإضافة إلى تنمية وتطوير الجانب الأخلاقي في العمل من خلال تصميم وتنفيذ برامج التدريب وورش العمل التي تعالج موضوع القيادة الأخلاقية.

- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير للصوت التنظيمي "كمتغير وسيط" في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. ويدل ذلك على أن تحسين مستوى الصوت التنظيمي

للعاملين له أثر إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويستوجب ذلك قيام إدارة المنظمات ببذل الجهود التي تؤدي إلى قيام المديرين على كل المستويات بالسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

- **توجد مجموعة من النتائج المستخلصة من اختبارات الفروض** وتطبيق النموذج المقترح في الشركة محل الدراسة، وتم تلخيصها في الجدول التالي:

### جدول رقم (١٣): نتائج اختبارات الفروض

الفروض	Sig.	القرار
H <sub>1</sub> : " يوجد تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث على المستوى الكلي".	معنوي	قبول الفرض
H <sub>2</sub> : " يوجد تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة. "		
- يوجد تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت التنظيمي وفقاً لإدراكات العاملين على المستوى الكلي	معنوي	قبول الفرض
- يوجد تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت الداعم.	معنوي	قبول الفرض
- يوجد تأثيراً إيجابياً للقيادة الأخلاقية على الصوت المانع.	معنوي	قبول الفرض
H <sub>3</sub> : " يوجد تأثيراً إيجابياً معنوياً للصوت التنظيمي وأبعاده (الصوت الداعم ، الصوت المانع) على المسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث على المستوى الكلي ولكل متغير على حدة. "		
- يوجد تأثيراً إيجابياً للصوت التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث على المستوى الكلي.	معنوي	قبول الفرض
- يوجد تأثيراً إيجابياً للصوت الداعم على المسؤولية الاجتماعية.	معنوي	قبول الفرض
- يوجد تأثيراً إيجابياً للصوت المانع على المسؤولية الاجتماعية.	معنوي	قبول الفرض
H <sub>4</sub> : " يوجد اثر ايجابي معنوي للصوت التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وفقاً لإدراكات العاملين في الشركة محل البحث. "		
- أن القيادة الأخلاقية كلياً لها أثر مباشر في المسؤولية الاجتماعية.	معنوي	قبول الفرض
- كما يوجد أثر غير مباشر للقيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية مع وجود الصوت التنظيمي كمتغير وسيط.		

**٢/٩: التوصيات:** توصل الباحث الي مجموعة من التوصيات وهي:

- يجب على إدارة الشركات توعية المديرين بأهمية سلوكيات القيادة الأخلاقية سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الشخصية لهؤلاء المديرين وعلاقاتهم مع التابعين أو ما يتعلق باللوائح والإجراءات وتنظيم العمل والتأكيد على القضاء على السلوكيات السلبية وترسيخ قيم العدل والنزاهة.
- ضرورة العمل على خلق مناخ أخلاقي إيجابي بين الادارة والعاملين يسمح بتدعيم الممارسات الأخلاقية وتقوية المبادرات الاجتماعية للشركة والعمل على بناء توقعات إيجابية تجاه المنظمة.
- يجب على الرؤساء في العمل الاهتمام بالمرؤوسين، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والتعاطف معهم والعدل بينهم، كذلك مشاركتهم في عملية صنع القرار وتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة منهم.
- يجب على إدارة الشركات أن تقوم بتصميم دليل أخلاقي لجميع العاملين على كل المستويات يتضمن الأعمال التي يجب القيام والأعمال التي يجب عدم القيام بها.
- يجب على إدارة لشركات أن نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي بين العاملين من أعلى لأسفل وربطها باستراتيجيات العمل، مع جعل السلوكيات والتصرفات الأخلاقية أحد أبعاد تقييم الاداء وشرطاً أساسياً للترقية لمراكز قيادية أعلى.
- ضرورة ربط نظام المكافآت بالتصرفات والسلوكيات الأخلاقية بحيث يستطيع الرؤساء بشكل رسمي مكافأة التابعين الملتزمين أخلاقياً، ومعاقبة من يمارس سلوكيات غير أخلاقية.
- ضرورة وجود نظم فعالة للرقابة والمتابعة للتأكيد على الممارسات والتصرفات الأخلاقية للعاملين بالمنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود مخالفات وانحرافات أخلاقية.
- التأكيد على ضرورة اتباع الرؤساء للقيادة الأخلاقية وأثرها على الصوت التنظيمي للعاملين؛ حيث أن القائد الأخلاقي يسمح للعاملين بإبداء آرائهم وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم بلا خوف من خلال اللقاءات الدورية مع العاملين للتعرف على مخاوفهم مشاكلهم واحتياجاتهم.
- ضرورة توجيه النظر لأهمية دعم سلوكيات صوت العاملين بأبعاده (الصوت الداعم، الصوت المانع) وما له من دور في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال مشاركة العاملين بآرائهم ومقترحاتهم بصفة أساسية.

- عمل دورات تدريبية لتوضيح ماهية الصوت التنظيمي ومدى أهميته بالنسبة لأداء العاملين الفردي والجماعي وهو ما ينعكس على أداء الشركة ككل، وذلك من خلال التركيز على العامل البشري كمنهج بديل للارتقاء بأداء المنظمة.
- توجيه إدارة الشركات لدعم وتنمية القدرات التأهب والجاهزية لدى العاملين لتنفيذ واجبات الوظيفة، مع تعزيز روح المبادرة والتفاعل لدى العاملين من خلال تبني مبدأ التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- توجيه اهتمام الشركات الي الاهتمام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجياتها الأساسية.
- تحسين إدراكات العاملين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بردود فعل أصحاب المصالح في المجتمع.
- يجب على إدارة الشركة اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة تراعي أصحاب المصالح والمجتمع.

### ٣/٩: آفاق البحث المستقبلية:

- توجيه اهتمام الباحثين لإثراء المعرفة بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوعات ذات الأهمية في بيئة الأعمال المصرية، وكذلك إجراء الدراسة في قطاعات أخرى كالشركات الصناعية والبنوك والقطاع الصحي، وغيرها.
- إعادة نفس الدراسة مع بحث أثر بعض العوامل المعدلة (النوع، الخبرة، التعليم، المستوي الوظيفي) على إدراكات العاملين لمتغيرات الدراسة.
- توجيه النظر الي بحث أثر أنماط القيادة الأخرى (التحويلية، الأصيلة، الخادمة وغيرها) على المسؤولية الاجتماعية حيث لم تشملها الدراسة الحالية.
- إجراء الدراسة خلال فترات زمنية متعاقبة اعتمادا على الدراسات الطولية longitudinal study حيث تمثل الدراسة الحالية قطاع عرضي Cross-section، خلال فترة زمنية واحدة.

## ١٠. المراجع:

- الغالبي، طاهر محسن؛ العامري، صالح مهدي، (٢٠٠٨)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع"، ط٢، عمان: دار وائل للنشر.
- باذرة، محمود صادق، (٢٠٠٨)، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، غير مبين الناشر.
- بسيوني، إبراهيم، "أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية، دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ٤، ١٩٩٢.
- عابدين، محمد عبد القادر، آخرون، (٢٠١٢)، "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٢٨(٢) ص ٣٢٧-٣٦٣.
- عاشور، سمير كامل، أبو الفتوح، سامية سالم، (٢٠٠٥)، "العرض لتحليل الإحصائي باستخدام SPSS win، الجزء الثاني: الإحصاء التطبيقي المتقدم"، غير مبين الناشر.
- عبد الجابر، إبراهيم، "تحو استخدام مناهج بديلة في بحوث الإدارة والمحاسبة"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ١، ملحق ٢، ١٩٩٠.
- عويس، ممدوح زكي أحمد، (٢٠١٣)، "سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسبط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مج ٢٧، ع ٤، ص: ٨٥-١٤٧.
- Aile, S. and Bausys, Z., (2013), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The examples of Estonia, Latvia and Lithuania", The Stockholm School of Economics, **MSc in Business and Economics Master's Thesis**.
- Avey, J., B., Wernsing, T., S., and Palanski, M., E., (2012), "Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership" **Journal Of Business Ethics**, Vol. (10 7), PP.21-34.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2013), "Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as An Antecedent of Perceived Ethical Leadership," **Journal of Business Ethics**, 1-12.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", **The Leadership Quarterly**, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Burris, E.R. (2012), "The risks and rewards of speaking up: managerial responses to employee voice", **Academy of Management Journal**, Vol. 55 No. 4, pp. 851-875.

- Burris, E.R., Detert, J.R. and Chiaburu, D.S. (2008), "Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93 No. 4, pp. 912-922.
- Carroll, A. B., (1991),"The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", **Business Horizons**, 34(4),pp39-50
- Carroll, A.B. and Brown, J.A. (2018), "Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues", **Corporate Social Responsibility**, Vol. 2, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 39-69.
- Chen, A.S.Y. and Hou, Y.H. (2016), "The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: a moderated mediation examination", **The Leadership Quarterly**, Vol. 27 No. 1, pp. 1-13.
- Cheng, J.W., Chang, S.C., Kuo, J.H. and Cheung, Y.H. (2014), "Ethical leadership, work engagement, and voice behavior", **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 114 No. 5, pp. 817-831.
- Chou, S.Y., Chou, S.Y., Barron, K. and Barron, K. (2016), "Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents", **Management Research Review**, Vol. 39 No. 12, pp. 1720-1737.
- De Hoogh, A., and Den Hartog, D., (2008),"Ethical and despotic leadership Relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study ", **The Leadership Quarterly**, Vol. 19(1),pp.297-311.
- Detert, J.R. and Burris, E.R. (2007), "Leadership behavior and employee voice: is the door really open?", **Academy of Management Journal**, Vol. 50 No. 4, pp. 869-884.
- Detert, J.R. and Treviño, L.K. (2010), "Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice", **Organization Science**, Vol. 21, No. 1, pp. 249-270.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. and Wu, C.H. (2017), "Transformational leadership and employee voice behavior: a Pygmalion mechanism", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 38 No. 5, pp. 650-670.
- Elsaied, M.M., (2019),"Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety", **American Journal of Business**, Vol. 34 No. 1, pp. 2-18
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006)," Developing ethical leadership, **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 9. pp.173-187
- Fernández-Guadaño, J., & Sarria-Pedroza, J. H. (2018), Impact of corporate social responsibility on value creation from a stakeholder perspective, **Sustainability**, 10(6), PP2-10
- Gao, L., Janssen, O. and Shi, K. (2011), "Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors", **The Leadership Quarterly**, Vol. 22 No. 4, pp. 787-798.
- Hsiung, H.H. (2012), "Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process", **Journal of Business Ethics**, Vol. 107 No. 3, pp. 349-361.

- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2018), "Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload, **Leadership in Health Services**, VOL.32, N.1,2-17.
- Jada, U. Rao and Mukhopadhyay S., (2018), "Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model", **International Journal of Organizational Analysis**, 26 No. 2, pp. 226-241
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011), "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", **The Leadership Quarterly**, 22(1), 51-96
- Kwon, B., Farndale, E. and Park, J.G. (2016), "Employee voice and work engagement: macro, meso, and micro-level drivers of convergence?", **Human Resource Management Review**, Vol. 26 No. 4, pp. 327-337.
- Li, Y. and Sun, J.-M. (2015), "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination", **The Leadership Quarterly**, Vol. 26 No. 2, pp. 172-189.
- Liang, J. and Tang, J. (2010), "A multi-level study on employee voice: evidence from a chain of retail stores", **Frontiers of Business Research in China**, Vol. 4 No. 4, pp. 541-561.
- Liang, S.G. (2017), "Linking leader authentic personality to employee voice behavior: a multilevel mediation model of authentic leadership development, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(3), 434-443.
- Lin Ch-P and Liu M-L.(2017), "Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention", **Personnel Review**, 46(3):526-560 available on: [www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm)
- Liu, W., Zhu, R. and Yang, Y. (2010), "I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol. 21 No. 1, pp. 189-202.
- Ljubojevic, E., Ljubojevic, G. and Maksimovic, N.,(2012), "[Social Responsibility and Competitive Advantage of the Companies in Serbia](#)," **MIC 2012: Managing Transformation with Creativity; Proceedings of the 13th International Conference**, Budapest, University of Primorska, Faculty of Management Koper, PP.22-24
- Martin, S.L., Liao, H. and Campbell, E.M. (2013), "Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity", **Academy of Management Journal**, Vol. 56 No. 5, pp. 1372-1395.
- Marzouk, Yasmine Yahia. (2014). **Ethical Leadership and its effect on Organizational voice and Silence: An applied Study on the employees of Institution of developing New Damietta city. The Scientific Journal of Business Studies and the Environment - Egypt, Vol (5), Iss (4), pp. 1 – 57.**
- Maynes, T.D. and Podsakoff, P.M. (2014), "Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 99 No. 1, pp. 87-112.

- McWilliams, A., & Siegel, D., (2000), 'Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?', **Strategic Management Journal**, 21(5):603 - 609
- Morrison, E.W. (2011), "Employee voice behavior: integration and directions for future research", **Academy of Management Annals**, Vol. 5 No. 1, pp. 373-412.
- Morrison, E.W. (2014), "Employee voice and silence", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol. 1 No. 1, pp. 173-197.
- Nikolaou, I., Vakola, M. and Bourantas, D. (2008), "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior", **Personnel Review**, Vol. 37 No. 6, pp. 666-669.
- Northouse, Peter G., (2013), "**leadership theory and practice**", sixth edition ,SAGE.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R., (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth", **Harvard Business Review**, 89(1-2):62-77
- Qi, Y. and Ming-Xia, L. (2014), "Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry", **Asia Pacific Business Review**, Vol. 20 No. 2, pp. 231-248.
- Rasheed, M A,(2017), "Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises", **Enterprise Development** Vol. 24 No. 4, 2017 pp. 670-688
- Rees, C., Alfes, K. and Gatenby, M. (2013), "Employee voice and engagement: connections and consequences", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24 No. 14, pp. 2780-2798.
- Svendsen, M., Unterrainer, C. and Jönsson, T.F. (2018), "The effect of transformational leadership and job autonomy on promotive and prohibitive voice: a two-wave study", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 25 No. 2, pp. 171-183.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008), "Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification", **Academy of Management Journal**, Vol. 51 No. 6, pp. 1189-1203.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2012), "Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice", **Personnel Psychology**, Vol. 65 No. 2, pp. 251-282.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity", **Academy of Management Journal**, Vol. 41 No. 1, pp. 108-119.
- Venkataramani, V., Zhou, L., Wang, M., Liao, H. and Shi, J. (2016), "Social networks and employee voice: the influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 132 No. 1, pp. 37-48.

- Walumbwa, F., O., Morrison, E., W., and Christensen, A., L., (2012), "Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice", **The Leadership Quarterly**, Vol. (23), PP.953-964.
- Walumbwa, F.O. and Schaubroeck, J. (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94 No. 5, pp. 1275-1286.
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. and Christensen, A.L. (2012), "Ethical leadership and group in-role performance: the mediating roles of group conscientiousness and group voice", **The Leadership Quarterly**, Vol. 23 No. 5, pp. 953-964.
- Wood, S.J. and Fenton-O'Creedy, M.P. (2005), "Direct involvement, representation and employee voice in UK multinationals in Europe", **European Journal of Industrial Relations**, Vol. 11 N
- Wu, Yu-Chi., (2017), "Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior", **Psychological reports**, 120(3), 537-560.
- Yan Li, Jian-Min Sun, (2015), "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", **The Leadership Quarterly**, 26 (17)
- Yulk, G. (2013), **Leadership in Organizations**, (8th editions). Pearson.
- Zehir, C., and Erdogan, E., (2011), "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance" **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. (24), PP. 1389-1404.
- Zhang, J, Waldman, D.A. and Wang, Z., (2019), "High-commitment work systems and employee voice A multilevel and serial mediation approach inside the black box, Employee Relations, **The International Journal**, Vol. 41, No. 4, pp. 811-827.
- Zhang, Z., Waldman, D.A. and Wang, Z. (2012), "A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance", **Personnel Psychology**, Vol. 65 No. 1, pp. 49-78.
- Zhu, W., (2008), "The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment", **Leadership Review**, Kravis Leadership Institute, Claremount Mckenna College, Vol. (8), PP.62-73.
- Zhu, w., He, H., Trevino, L.K., Chao, M.M., & Wang, w. (2016), "Ethical Leadership and follower voice and performance: the follower identifications and entity mortality beliefs", **The Leadership Quarterly**, 26(5), 702-718.

١١. الملاحق:

ملحق (أ): قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ /

تحية طيبة وبعد،

نتشرف بالإفادة بأنه قد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة ضمن عينة من العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية، لاستطلاع آرائكم في موضوع البحث بعنوان " الدور الوسيط للصوت التنظيمي على علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية". والباحث يقدر أهمية آرائكم التي يتوقف عليها نجاح البحث، كما يشكر لكم صدق تعاونكم في إمداده بالبيانات المطلوبة، ويؤكد الباحث على التزامه الكامل بسرية هذه البيانات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الشكر والاحترام،

(الباحث)

د/أسامة السيد الطبلاوي

أولاً: البيانات التخصصية: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستخدم في قياس المتغيرات محل البحث، والمطلوب منكم وضع دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً وفقاً لتقديرك .

الرقم	العبارات	مدى الحدوث
القيادة الأخلاقية:		
١.	يسلك رئيسي في العمل سلوكاً ذو مصداقية في تعامله مع العاملين.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٢.	يناقش رئيسي في العمل أخلاقيات الأعمال والقيم التنظيمية مع العاملين.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٣.	يتمتع رئيسي في العمل بثقة عالية.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤.	يتصف رئيسي في العمل بالنزاهة مطلب أساسي في تنفيذ الأعمال والتعامل مع الآخرين.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

٥	٤	٣	٢	١	٠	يعاقب رئيسي في العمل العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يصنع رئيسي في العمل قرارات عادلة ومتوازنة.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يحرص رئيسي في العمل على تقديم الفرص بشكل متساوي ما بين العاملين من أجل التقدم المهني.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يتعامل رئيسي في العمل بأنصاف عندما يتم صنع القرارات.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يعتمد رئيسي في العمل السياسات العادلة لجميع العاملين في المنظمة.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يشرح رئيسي في العمل القواعد والتعليمات لمجاميع العمل ضمن التشكيلات الإدارية.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يأخذ رئيسي في العمل بآراء الآخرين عند النقاش في قضايا الوظيفة.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يضع رئيسي في العمل في ذهنه دائما مصالح موظفيه.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يحترم رئيسي في العمل حقوق العاملين الشخصية.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يستمتع رئيسي في العمل لما يقوله العاملين.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يعامل رئيسي في العمل العاملين باحترام.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يستجيب رئيسي في العمل بشكل منصف تجاه الشكاوى والقضايا المقدمة من قبل العاملين.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يضع رئيسي في العمل معايير محددة أخلاقيا عند أداء الأعمال من قبل العاملين.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	يسعي رئيسي في العمل لوضع سياسة عملية يوضح فيها كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة تتفق مع أخلاقيات الوظيفة.	٥
<b>الصوت الداعم:</b>							
٥	٤	٣	٢	١	٠	أقدم اقتراحات بناءة لتطوير أداء الشركة.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	أشارك بالأفكار المبتكرة لتحسين العمل داخل إدارتي.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	أساهم بتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات وأنشطة العمل الوصول لتحقيق الأهداف.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	أفكر في حلول مبتكرة لمشكلات وقضايا العمل.	٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	أحدث وأشجع الآخرين على المشاركة في قضايا العمل.	٥

الصوت المانع:

٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤. أقوم بإبلاغ الإدارة عن أي خلل أو تعارض في أنشطة الشركة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥. أقوم بالكشف عن الحقائق حول قضايا العمل حتى لو اختلف الآخرين معي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦. اتناقش مع رئيسي للتوصل لاتفاق حول مشكلات العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧. أعبر عن آرائي بصدق عن قضايا ومشكلات العمل مهما كانت النتائج.

المسؤولية الاقتصادية:

٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨. تسعي الشركة التي أعمل بها علي دفع أجور عادلة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩. تأخذ الشركة التي أعمل بها بعين الاعتبار دعم وتطوير المسار الوظيفي للعاملين
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠. تأخذ الشركة التي أعمل بها بعين الاعتبار دعم برامج التدريب وتنمية المهارات للعاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١. تسعي الشركة التي أعمل بها علي تحقيق الربح وزيادة ثروة المساهمين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢. أعتقد أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية سوف تحقق التغيير المستدام بين أصحاب المصلحة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣. أعتقد أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي أعمل بها مرتبطة باستراتيجية الشركة.

المسؤولية القانونية:

٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤. تلتزم الشركة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين والأنظمة افي المجتمع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥. توفر الشركة التي أعمل بها لديها فرصًا متساوية للجميع بما في ذلك ذوي الهمم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦. الشركة التي أعمل بها لديها سياسة لضمان الصدق والجودة في جميع معاملات العقود والإعلانات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧. لا تميز الشركة التي أعمل بها بين العاملين في جميع الحقوق والمعاملات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨. تؤكد الشركة على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الآمنة.

المسؤولية الأخلاقية:

٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩. تعمل الشركة التي أعمل بها على اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة تأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة والمجتمع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠. تقوم الشركة التي أعمل بها تسجيل وحل الشكاوى من العملاء الموردين والشركاء الآخرين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١. تتنافس الشركة التي أعمل بها بشكل عادل مع المنافسين في السوق.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢. تقوم الشركة التي أعمل بها بتسعير منتجاتها وخدماتها بشكل عادل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣. تقوم الشركة التي أعمل بها بدفع فواتير الموردين في الوقت المناسب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤. تقوم الشركة التي أعمل بها بالتشاور ومشاركة الرأي مع العاملين حول القضايا الهامة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥. يوجد لدي الشركة التي أعمل بها قسم خاص للمسؤولية الاجتماعية للشركات للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات.
<b>المسؤولية الإنسانية والخيرية:</b>						
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦. تقوم الشركة التي أعمل بها بتطوير وتنمية المجتمع من خلال تقديم البرامج التعليمية والتدريب إلى المجتمع.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧. تحصل الشركة التي أعمل بها على ردود فعل فعالة أو استشارة أو حوار مع الموردين والعملاء وشركاء الأعمال.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨. تعمل الشركة التي أعمل على تقديم توازن جيد بين العمل والحياة للعاملين من خلال النظر في أنماط مرنة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩. تقدم الشركة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠. تخصص الشركة جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١. تساهم الشركة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس).
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢. تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣. تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.

ثانياً: البيانات الشخصية:

الاسم:	
الوظيفة:	

النوع:	ذكر
	أنثى

العمر:	• أقل من ٣٠ سنة
	• من ٣٠-٤٥ سنة
	• من ٤٥ فأكثر

التعليم:	• أقل من الجامعي
	• جامعي
	• فوق الجامعي

الخبرة:	• أقل من ١٠ سنوات
	• من ١٠-٢٠ سنوات
	• من ٢٠ سنة فأكثر