



**دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخيرة  
والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبريد المصري**

**The role of organizational virtuousness as a mediating  
variable in the relationship between benevolent  
leadership and organizational reputation: an applied  
study on Egyptian postal workers.**

أ/ محمد صابر صلاح النجار  
باحث دكتوراة - كلية التجارة -  
جامعة مدينة السادات  
[m.saber474747@gmail.com](mailto:m.saber474747@gmail.com)

د/ عمرو عبدالعزيز عبدالله  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة الفيوم  
[aaa48@fayoum.edu.eg](mailto:aaa48@fayoum.edu.eg)

أ.د/ أيمن عادل عيد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
[dr\\_aymaneid@hotmail.com](mailto:dr_aymaneid@hotmail.com)

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المجلد (١٠) - العدد (١٨) - الجزء الرابع - يوليو ٢٠٢٤م

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

## ملخص البحث

يهدف البحث الي التعرف علي دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، بالتطبيق علي العاملين بالبريد المصري. ونظراً لقبود الوقت والجهد والتكلفة تم الاعتماد علي عينة طبقية عشوائية مكونة من (٤١٠) من العاملين في المستويات الادارية (القيادية، والاشرفية، والتنفيذية) بالبريد المصري. وتم الاعتماد علي الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض.

وتوصلت نتائج البحث الي وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، ووجود علاقة ايجابية معنوية بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية، كما بينت نتائج البحث وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط. وقدم الباحثين مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن تسهم في تحسين سمعة البريد المصري من خلال تحسين ادراك العاملين للقيادة الخيرة ، والذي يسهم في نشر الفضائل داخل البريد المصري. وتم تقديم مجموعة من التوصيات لبحوث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخيرة، الاستقامة التنظيمية، السمعة التنظيمية.

## Abstract

**The research aimed to** examine the role of Organizational virtuousness as a mediating variable in the relationship between benevolent leadership and organizational reputation, the research community was represented by workers in Egyptian post. Due to time, effort and cost constraints, a random stratified sample of (410) workers at all administrative levels at the Egyptian Post was relied upon. Appropriate statistical methods were relied upon to analyze data and test hypotheses.

**The research concluded that** there is a positive statistically significant relationship between benevolent leadership and organizational virtuousness, There is also a positive statistically significant relationship between benevolent leadership and the organizational reputation in the Egyptian Post, There is also a positive statistically significant relationship between organizational virtuousness and the organizational reputation. The results of the study also found there is an indirect, statistically significant relationship between benevolent leadership and organizational reputation in light of the presence of organizational virtuousness as a mediating variable. The study presented a set of recommendations that could contribute to improving the reputation of Egyptian Post by increasing employees' awareness of the level of benevolent leadership within Egyptian Post, which contributes to spreading virtues within the organization. A set of recommendations were presented for future research.

**Keywords:** Benevolent leadership, Organizational virtuousness, Organizational reputation.

## مقدمة:

تعتبر السمعة التنظيمية من أهم الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المنظمات (Alfalah, 2017). وهي أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري الحديث، وزاد اهتمام المنظمات بالسمعة التنظيمية لأهميتها الكبيرة في حفاظ المنظمات علي مكانتها ووضعها المتميز في السوق (جميل، ٢٠١٧). ويجب علي المنظمات بصفة عامة، والمنظمات الخدمية بصفة خاصة أن تسعى باستمرار الي تدعيم وبناء سمعتها التنظيمية، حتي تكسب ثقة العاملين بها وتحسن من صورتها (Trotta&Cavallaro, 2012).

ويعتبر البريد المصري أحد أهم المؤسسات الخدمية في مصر وأعرقها علي الإطلاق. وفي ضوء المنافسة القوية بين البريد والبنوك في مجال الخدمات المالية، وبين البريد وشركات التوزيع في مجال الخدمات البريدية، يتضح أهمية تحسين سمعة البريد المصري باستمرار باعتباره من أهم مرافق الدولة والذي يتعامل معه ملايين الأشخاص يومياً، والذي يؤدي الاضرار بسمعته الي عدم تحقيق الدولة لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية (اليوم السابع، ٢٠٢٣).

وشهد البريد المصري العديد من الممارسات السلبية التي تتم عن انخفاض مستوي السمعة التنظيمية، مثل ارتفاع نسبة تسرب العاملين الموهوبين الي أكثر من (٥%) من العاملين بالهيئة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، وعدم الاهتمام بالعاملين المبدعين، أو اقامة اي حلقات نقاشية بينهم لاستثمار طاقتهم، وارتفاع في معدلات شكاوي العاملين علي موقع تواصل بالبريد المصري (١).

وتلعب أساليب القيادة دوراً حيوياً في بناء سمعة المنظمات والحفاظ عليها، وذلك لأن المدير هو النقطة المركزية والعنصر الرئيسي الذي تدور حوله أعمال المنظمة (Alfalah, 2017). ويعتبر نمط القيادة الخيرة أحد أحدث الأنماط القيادية التي لم تلقَ اهتماماً يُذكر من قبل الباحثين، علي الرغم من أهميته في تحسين السمعة التنظيمية (Merwe&Puth, 2014). كما تسهم القيادة الخيرة علي المدى الطويل في تحقيق الاستقامة والرحمة التنظيمية (Karakas&Sarigollu, 2013).

وتعتبر الاستقامة التنظيمية من القضايا الأخلاقية التي لم تلقَ اهتماماً متزايداً في السياق التنظيمي، علي الرغم من أهمية وجود السلوكيات المستقيمة داخل المنظمات، حيث تم تجاهل دراسة الاستقامة التنظيمية في الأدبيات التنظيمية الي حد كبير (Ahmed, Rehman, Ali et al., 2018). ويؤدي تمتع المنظمة بالاستقامة التنظيمية وتوفير الفضائل داخلها الي تحقيق العديد من النتائج الايجابية، حيث تعمل الاستقامة التنظيمية علي تعزيز المصداقية وسمعة المنظمة (Ko&Rea, 2016; Jehn&Scott, 2015; Merwe&Puth, 2014; Worden, 2003).

ونظراً لأهمية اختبار مفهوم الاستقامة التنظيمية باعتباره أحد الفضائل التي يتمتع بها الأفراد في المنظمات، يهدف البحث الحالي الي التعرف علي الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالبريد المصري. كما هدف البحث الحالي الي التعرف علي طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة الخيرة وكل من الاستقامة والسمعة التنظيمية، وكذلك طبيعة العلاقة المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية.

## أولاً: مصطلحات البحث:

أ- القيادة الخيرة **Benevolent leadership**: هي اسلوب قيادة صيني تم ظهوره تحت تأثير الكونفوشيوسية، كأحد المكونات الرئيسية للقيادة الأبوية، وقام Karakas (2009) بتطوير نموذج القيادة الخيرة في البيئة الغربية من خلال التركيز علي تحقيق الصالح العام في المنظمات، وتم تناول القيادة الخيرة علي انها مسئولية القائد عن خلق الصالح العام والبحث عن التعبير الايجابي

(١) المنتديات والمجموعات البريدية

في المنظمات، من خلال قيام القائد بالتحسس الأخلاقي قبل اتخاذ أي قرار في المنظمة، والارتباط الإيجابي، والتمتع بالعمق الروحي، ومراعاة المسؤولية المجتمعية. ويوجد أربعة أبعاد للقيادة الخيرة وهي (Karakas,2009):

١. **التحسس الأخلاقي:** هو عملية التفكير الأخلاقي للقائد، والنظر فيما إذا كان السلوك المرتبط بالعمل سلوك صحيح أو غير صحيح.
٢. **الارتباط الإيجابي:** هو عملية خلق وقيادة التغيير الإيجابي في المنظمة، باستخدام المناهج المعتمدة على القوة والهام العاملين في المنظمة.
٣. **العمق الروحي:** وهو عملية تأثير القائد على العاملين من خلال تمكينهم من إضفاء هدف أعلى ودلالة أعمق على عملهم اليومي.
٤. **المسؤولية المجتمعية:** هو دور القائد في حل المشكلات الاجتماعية وتمكين الابتكار الاجتماعي للمساهمة في بناء المجتمع.

ب- **الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness:** هي احد المفاهيم المهمة في المعرفة التنظيمية الايجابية وعلم النفس الايجابي والتي تم ظهورها علي يد (2003) Cameron، وتعني وجود بيئة تنظيمية تساعد علي ازدهار ودعم الفضائل والسلوكيات المستقيمة داخل المنظمة. ويوجد خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية وهي (Cameron,Bright&Caza.,2004):

١. **التفاؤل التنظيمي:** وهو احساس العاملين بانهم يقومون بعمل جيد، والايمان بأنهم سوف يكونوا ناجحين في القيام بمهامهم حتي عندما يواجهون تحديات كبيرة.
٢. **الثقة التنظيمية:** هي التوقعات الإيجابية حول كفاءة ومصداقية وإحسان العاملين.
٣. **النزاهة التنظيمية:** هي مجموعة من السلوكيات الجيدة التي يتمتع بها العاملين والتي تتميز بالصدق والأمانة والإخلاص والرعاية للآخرين .
٤. **التعاطف التنظيمي:** هو المستوى الذي يلاحظ فيه العاملين المعاناة، ويشعرون بها، ويصنعون الحس او الشعور، ويتصرفون لتخفيف معاناة الآخرين.
٥. **التسامح التنظيمي:** هو قدرة العاملين في المنظمة على تعزيز التخلي الجماعي عن الاستياء المبرر، والمرارة، واللوم. واعتماد نهج إيجابي تطلعي استجابة للأذى أو الضرر.

ج- **السمعة التنظيمية Organizational Reputation:** هي مزيج من جميع التوقعات والتصورات والآراء التي طورها العاملين عن المنظمة، فيما يتعلق بصفات المنظمة وخصائصها وسلوكها، بناءً على التجربة الشخصية، وملاحظة اجراءاتها في الماضي (Trota&Cavallaro,2012). ويوجد ستة أبعاد للسمعة التنظيمية وهي :

١. **الإبداع :** هو قدرة العاملين علي توليد أفكار جديدة تساهم في تطوير الخدمات داخل المنظمة (مطر، ٢٠١٨).
٢. **جاذبية المنظمة:** هو أن تكون المنظمة مكاناً يسعى الموهوبين للعمل به بناء علي معتقداتهم الايجابية (صقر، ٢٠١٥).
٣. **الأداء المالي:** درجة تحقيق المنظمة لأهدافه المالية والوفاء بالتزاماته تجاه عملائه (صقر، ٢٠١٥).
٤. **المسؤولية المجتمعية:** التزام المنظمة نحو تحقيق أهداف المجتمع، وأن تكون قيم المجتمع هي الركيزة الأساسية لكافة أنشطة المنظمة (الظالمي، ٢٠١٦).
٥. **صورة المنظمة:** تصورات كافة أصحاب المصلحة الخارجيين عن المنظمة وما تقدمه من خدمات للمجتمع ككل (الظالمي، ٢٠١٦).
٦. **جودة الخدمات:** هي تقديم الخدمات للعملاء بمستوي عالي من الكفاءة بحيث تتطابق مع توقعات ورغبات المستفيدين من خدمات المنظمة (مطر، ٢٠١٨).

## ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية، نظراً لحدائث موضوع البحث ورغبة من الباحثين في الحصول علي بعض البيانات التي تفيد بشكل مبدئي في بعض جوانب البحث، وتم إجراء مقابلات شخصية فردية متعمقة مع عدد (٣٠) عامل من العاملين بالهيئة القومية للبريد في الفترة بين ١٥-٤-٢٠٢١ الي ١٨-٤-٢٠٢١. وفيما يلي نتناول كل من أهداف الدراسة الاستطلاعية، وأسلوب إجرائها ونتائجها وذلك علي النحو التالي:

### أ- الأهداف : تمثلت أهم الأهداف التفصيلية للدراسة الاستطلاعية تحديداً فيما يلي:

١. التعرف علي مدي ادراك العاملين في البريد المصري لتوافر القيادة الخيرة.
٢. التعرف علي مدي ادراك العاملين لتوافر الاستقامة التنظيمية داخل البريد المصري.
٣. التعرف علي مدي ادراك العاملين في البريد المصري للسمعة التنظيمية.

### ب- أسلوب اجرائها : اعتمد الباحثين في اجراء الدراسة الاستطلاعية علي شقين هما:

١. الشق الأول: دراسة وثائقية تمثلت في الاطلاع علي الكتابات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرات الثلاثة محل البحث وهي القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية.
٢. الشق الثاني: وتمثل في إجراء مقابلات شخصية فردية متعمقة مع عدد (٣٠) عامل من العاملين بالهيئة القومية للبريد بمختلف المستويات الادارية (القيادية – الاشرافية – التنفيذية). وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي عدد من الأسئلة الخاصة بمتغيرات البحث.

### ج- النتائج: استطاع الباحثين أن يستخلص بعض النتائج المرتبطة بالمتغيرات محل البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية، وقد تم تقسيم النتائج الي ما يلي:

١. نتائج متعلقة بالقيادة الخيرة، وكان من أهمها ما يلي:
  - (١) يري (٤٦%) من مفردات العينة ان المدير يفكر في العواقب الاخلاقية لأي قرار قبل اتخاذه.
  - (٢) يري (٥٦%) من العينة ان المدير علي استعداد لتكريس الوقت والطاقة لصالح افراد المجتمع.
  - (٣) يري ما يقرب من (٤٦%) من مفردات العينة ان المدير يتشارك مع الزملاء في العمل لخلق رؤية مشتركة للتغيير الإيجابي.
  - (٤) يري ما يقرب من (٦٠%) من العينة ان المدير يتميز بالحكمة والروحانية اثناء أداء العمل.
٢. نتائج متعلقة بالاستقامة التنظيمية، وكان من أهمها ما يلي:
  - (١) يشعر (٤٣%) من العينة بالتفاؤل بقدرتهم علي النجاح، حتى عندما مواجهتهم تحديات كبيرة.
  - (٢) يثق (٥٠%) من مفردات العينة في قيادات المنظمة.
  - (٣) يري (٦٧%) من مفردات العينة أن التعاطف من السمات المميزة للبريد المصري.
  - (٤) يري (٧٠%) من مفردات العينة ان البريد المصري يتسم بالنزاهة.
  - (٥) يري (٣٦%) من مفردات العينة أن التسامح من السمات المميزة للمنظمة.

### ٣. نتائج متعلقة بالسمعة التنظيمية، وكان من أهمها ما يلي:

- (١) أظهر ما يقرب من (٦٠%) من مفردات العينة ان البريد يتوفر به توفير مناخ تنظيمي ابداعي.
- (٢) يري ما يقرب من (٥٦%) من العينة أن إدارة البريد تبذل جهود ملحوظة لتعيين الموهوبين.
- (٣) أظهر ما يقرب من (٤٦%) من العينة أن البريد يوفر احتياجات العملاء المالية عند طلبها.
- (٤) يري (٥٠%) من العينة أن تتسم تعاملات البريد المصري مع كل الأطراف تتسم بالوضوح.
- (٥) يري (٧٠%) من العينة أن البريد يمتلك صورته جيدة في عيون كافة اصحاب المصلحة.

(٦) يري ما يقرب من (٦٠%) من العينة أن البريد المصري يقدم خدمات ماليه وبريدية متميزة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة:

يتناول الباحثون في الجزء التالي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث، ثم يتم تناول أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وذلك علي النحو التالي:

- أ- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية.
  - ب- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية.
  - ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية.
  - د- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
- وفيما يلي تناول كل مجموعة من الدراسات التي سبق الإشارة إليها:

#### أ- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية

يوجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية، وتعتبر دراسة (Karakas & Sarigollu (2013) من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر، وهدفت الدراسة الي التعرف علي دور القيادة الخيرة في خلق الاستقامة والرحمة التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة علي عدد من المنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا والتي تسمى " نمور الأناضول". وأثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الخيرة يمكن أن تسهم علي المدى الطويل في تحقيق الاستقامة والرحمة التنظيمية من خلال عناصرها الأربعة: التحسس الأخلاقي، والارتباط الايجابي، والعمق الروحي، والمسئولية الاجتماعية.

وتناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين أبعاد القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية، مثل دراسات النيمي (٢٠١٥) ; (Taboli&Abdollahzadeh(2016); الحكيم&مهدي (٢٠١٧). واتفقت نتائج هذه الدراسات الي وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة الروحية في تعزيز الاستقامة التنظيمية، وأن الروحانية في مكان العمل تعمل علي تعزيز الاستقامة التنظيمية، حيث أن شعور أعضاء المنظمة أن حياتهم لها معنى وتحديث الفرق، سوف يعمل علي تعزيز كل من التفاؤل، والتسامح، والثقة، والتعاطف، والنزاهة التنظيمية، وبالتالي زيادة مستوي الاستقامة التنظيمية.

كما تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الخيرة وأبعاد الاستقامة التنظيمية ومن هذه الدراسات دراسة (Simha & Stanusch (2015) ; Rawat & Lyndon (2016) والتي توصلت نتائجها الي ان القيادة الخيرة تؤدي إلى زيادة مستوي الثقة التنظيمية، وأنه عندما يعتقد الموظفون أن المشرفين عليهم ومنظماتهم يهتمون بهم، فمن الأرجح أن يتقوا بمشرفهم ومؤسساتهم.

وحاولت العديد من الدراسات شرح العلاقة بين التحسس الأخلاقي للقائد باعتباره أحد أهم أبعاد القيادة الخيرة وأبعاد الاستقامة التنظيمية. وبرزت دراسة بني صخر& الشورطي (٢٠١٧) دور القيادة الأخلاقية والتحسس الأخلاقي قبل اتخاذ القرارات في تعزيز النزاهة التنظيمية. في حين بينت دراسة درادكة & المطيري (٢٠١٧) أهمية التحسس الأخلاقي للقائد في تحسين الثقة التنظيمية. وأوضحت نتائج دراسة (grobler & joubert (2020) دور التحسس الأخلاقي في تعزيز التفاؤل.

ويتضح ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وكذلك عدم وجود أي دراسة عربية – علي حد علم الباحثين- تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية بشكل مباشر، واتضح أن توفر نمط القيادة الخيرة يسهم في تحقيق الاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة ايجابية بين القيادة الروحية والتي تعد أحد أهم ابعاد القيادة الخيرة وبين الاستقامة التنظيمية، وأن القيادة الخيرة تزيد من الثقة في المشرف والثقة في المنظمة، وبالتالي تزيد من مستوي الاستقامة، كما اتضح من خلال الدراسات السابقة أهمية التحسس الأخلاقي للقائد في تعزيز بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية وهي أبعاد النزاهة والثقة والتفاؤل التنظيمي.

### ب- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية

اطلع الباحثين علي عدد قليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة (Merwe & Puth (2014) والتي هدفت الي تقديم نموذج مفاهيمي للسمعة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة الي أن سمعة المنظمة يمكن بناؤها واستدامتها من خلال سبعة من المحددات الرئيسية كان من اهمها توفر نمط القيادة الخيرة.

ويوجد العديد من الدراسات التي ربطت بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية. واطلع الباحثين علي عدد من الدراسات تربط بين الارتباط الايجابي والسمعة التنظيمية، ومن هذه الدراسات دراسة (Men & Stacks (2013); Zeeshan, Qureshi, Bashir & Ahmed (2020)، وأظهرت النتائج أن مشاركة المدير مع موظفيه لفهم التغيير المطلوب، وتوليد الرؤية من خلال تحفيز وإلهام العاملين، تعمل بشكل مباشر على تطوير رأي العمال العام عن المنظمة، ومن ثم تحسين سمعتها.

وربطت بعض الدراسات بين المسؤولية المجتمعية والسمعة التنظيمية، منها دراسات رشيد & الزبدي (٢٠١٤)؛ عثمان & محمد (٢٠١٥)؛ Story, Castanheira & Hartig (2016)؛ وتوصلت نتائج هذه الدراسات الي أن التزام منظمات الاعمال تجاه المجتمع عن طريق مساهماتها في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، وحل مشكلات المجتمع، والتزام منظمات الأعمال بتحسين حياة العاملين وتطويرهم، يؤدي الي تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة.

واطلع الباحثين علي عدد من الدراسات تربط بين التحسس الأخلاقي للقائد والسمعة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (González, Andrés & Castillo (2017); Hidayati (2011)؛ Onakoya, Moses, Iyiola, et al (2018)؛ والتي بينت أن التحسس الأخلاقي للشركات وتبني برامج للمسؤولية الاجتماعية، ونشر الثقافة البرامج الأخلاقية لها تأثير كبير علي سمعة المنظمات.

وربطت بعض الدراسات بين القيادة الخيرة وبعض ابعاد السمعة التنظيمية ومن هذه الدراسات دراسة (Xia, et al (2022) والتي توصلت الي أن القيادة الخيرة ترتبط بشكل ايجابي بالأداء الابداعي للفريق، حيث كونت القيادة الخيرة علاقات تبادلية ايجابية مع العاملين من خلال توفير الرعاية الشخصية، مما حفز العاملين علي المعاملة بالمثل وتقديم السلوكيات الجيدة.

ويتضح مما سبق ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وكذلك عدم وجود أي دراسة عربية - علي حد علم الباحثين- تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية بشكل مباشر، كما اتضح أن توفر نمط القيادة الخيرة أو احد ابعادها (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، المسؤولية المجتمعية) يحسن من ادراك العاملين للسمعة التنظيمية، كما اتضح وجود علاقة ايجابية بين القيادة الخيرة وأحد أبعاد السمعة التنظيمية وهو الابداع الوظيفي.

### ج- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية.

اطلع الباحثين علي عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين أبعاد الاستقامة والسمعة التنظيمية، حيث ربطت بعض هذه الدراسات (Jehn & Scott (2015); Worden (2003) بين النزاهة والسمعة التنظيمية، وتوصلت النتائج الي ان الالتزام في العمل وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية، يعمل علي تعزيز المصداقية حول رؤية القائد، مما يؤدي في النهاية الي تعزيز سمعة المنظمة. وأن عدم تحلي العاملين بالمصداقية له تأثير سلبي علي السمعة. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Merwe & Puth (2014) الي تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين الثقة والسمعة التنظيمية. وتوصلت النتائج الي أن الثقة هي محدد مهم من محددات السمعة التنظيمية وليس العكس.

وهدف دراسة (Ravaji (2016 الي التعرف علي تأثير كل من الاستقامة التنظيمية (التفؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، علي الابداع الوظيفي وهو احد اهم ابعاد السمعة التنظيمية. وتم الاعتماد علي عينة مكونة من (١٨٦) موظف يعملون في شركة طهران للمياه بايران. وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود تأثير ايجابي معنوي لثلاثة فقط من بين ابعاد الاستقامة التنظيمية

علي ابداع الموظف وهي التعاطف والنزاهة والتفاؤل، ووجود تأثير سلبي معنوي لكل من الثقة والتسامح علي ابداع الموظف.

ويتضح ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، وكذلك عدم وجود أي دراسة عربية – علي حد علم الباحثين- تناولت العلاقة بين الاستقامة والسمعة التنظيمية بشكل مباشر، واتضح وجود علاقة معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية (النزاهة، والثقة التنظيمية) وبين السمعة التنظيمية، ووجود تأثير ايجابي معنوي لثلاثة من أبعاد الاستقامة التنظيمية (التعاطف والنزاهة والتفاؤل) علي الابداع الوظيفي وهو احد اهم ابعاد السمعة التنظيمية.

#### د- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخيرة في السياق الغربي علي انها تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي التحسس الأخلاقي، والعمق الروحي، والارتباط الايجابي، والمسئولية المجتمعية (Karakas,2009 ; Karakas&Sarigollu,2013).
2. اتفقت معظم الدراسات السابقة علي أن فضائل التفاؤل، والثقة، والنزاهة، والتعاطف، والتسامح هي الأكثر انتشاراً للاستقامة التنظيمية(Cameron et al.,2004).
3. لم تتفق الدراسات السابقة علي أبعاد محددة للسمعة التنظيمية، وكانت الأبعاد الأكثر تناولاً للسمعة التنظيمية هي أبعاد (الابداع، جاذبية المنظمة، الأداء المالي، المسئولية المجتمعية، صورة المنظمة، جودة الخدمات).
4. يمكن تحسين ادراك العاملين للسمعة التنظيمية، من خلال توافر نمط القيادة الخيرة (Merwe&Puth,2014).
5. يمكن تنمية الاستقامة التنظيمية داخل المنظمات، من خلال توافر نمط القيادة الخيرة (Karakas & Sarigollu, 2013).
6. توفر الاستقامة التنظيمية داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق الابداع الوظيفي والذي يعد احد اهم أبعاد السمعة التنظيمية (Ravaji,2016).

#### رابعاً: مشكلة البحث

شهد البريد المصري العديد من الممارسات السلبية التي تتم عن انخفاض مستوي السمعة التنظيمية، مثل ارتفاع نسبة تسرب العاملين الموهوبين الي اكثر من (5%) من العاملين بالهيئة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، وعدم الاهتمام بالعاملين المبدعين، أو اقامة اي حلقات نقاشية بينهم لاستثمار طاقتهم، كما لم تميز لائحة الموارد البشرية بالبريد المصري العاملين الموهوبين عن زملائهم في العمل في الجوانب المادية ولم تقدم اي مزايا مادية للعاملين الموهوبين أو العاملين الذين يقدمون اسهامات في تطوير خدمات الهيئة (لائحة الموارد البشرية، 2021).

ويتبين من خلال الدراسة الاستطلاعية انخفاض ادراك العاملين بالبريد المصري لبعض أبعاد السمعة التنظيمية مثل عدم توفر مناخ ابداعي، وعدم الاهتمام بتحفيز العاملين المبدعين، وارتفاع نسبة تسرب العاملين الموهوبين، وعدم القدرة علي توفير الاحتياجات المالية للعملاء في بعض الأحيان عند طلبها، بسبب عدم توفر السيولة في بعض المكاتب خصوصاً المكاتب البريدية ذات الدرجة الثانية والثالثة، أو عند وجود ازمة في السيولة ايام المعاشات أو عند صرف ارباح دفاتر توفير البريد. كما بينت خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين عدم ادراك العاملين لمفهوم الاستقامة التنظيمية، وانخفاض درجة الوعي بأهمية وجود بعض الفضائل مثل التفاؤل والثقة والتسامح. كما تبين انخفاض ادراك العاملين لنمط القيادة الخيرة.

واتضح من خلال الدراسات السابقة عدم اهتمام الباحثين بدراسة محددات الاستقامة التنظيمية، وكذلك ندرة الدراسات العربية التي تناولت نمط القيادة الخيرة، كما اتضح ندرة الدراسات التي تناولت دور القيادة الخيرة في تدعيم الاستقامة داخل المنظمات. وتبين من خلال الدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت تأثير كل من القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في تحسين سمعة



المنظمة، وعدم وجود أي دراسة تناولت الدور الوسيط للاستقامة في العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثين، فإن مشكله البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في انخفاض القيادة الخيرة داخل البريد المصري، والذي قد يعكس بالسلب علي مستوي السمعة التنظيمية، ومن ثم البحث في دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي:- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية؟ وهل يؤدي وجود الاستقامة التنظيمية (كمتغير وسيط) إلي زيادة تأثير القيادة الخيرة علي السمعة التنظيمية؟

ومن ثم فإن الباحثين يسعون من خلال البحث والتحليل الي الإجابة علي التساؤلات التالية :-

- أ- هل يمكن تحسين الاستقامة التنظيمية في البريد المصري اعتماداً علي القيادة الخيرة؟
- ب- هل يمكن تحسين السمعة التنظيمية في البريد المصري اعتماداً علي القيادة الخيرة؟
- ج- هل يمكن تحسين السمعة التنظيمية في البريد المصري اعتماداً علي الاستقامة التنظيمية؟
- د- هل يمكن تحسين السمعة التنظيمية للبريد المصري من خلال القيادة الخيرة في ظل الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ؟

#### خامساً: أهداف البحث

يسعي الباحثين من خلال البحث الحالي الي تحقيق الأهداف الآتية :-

- أ- تحديد مدي مساهمه القيادة الخيرة في تحسين الاستقامة التنظيمية في البريد المصري.
- ب- تحديد مدي مساهمه القيادة الخيرة في تحسين السمعة التنظيمية في البريد المصري.
- ج- تحديد مدي مساهمه الاستقامة التنظيمية في تحسين السمعة التنظيمية في البريد المصري.
- د- التعرف علي الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري .

#### سادساً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات التي تعبر عن المشكلة محل البحث، وكذلك الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، وتحقيقاً لأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

- الفرضية الأولى (ف1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في البريد المصري.
- الفرضية الثانية (ف2): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري
- الفرضية الثالثة (ف3): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية في البريد المصري.
- الفرضية الرابعة (ف4): لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في البريد المصري.

#### سابعاً: أهمية البحث

##### أ- الأهمية العلمية

١. عدم وجود أي دراسة أجنبية أو عربية – إلي حد علم الباحثين - تناولت الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية.
٢. يعتبر البحث امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت تطوير الاستقامة التنظيمية، حيث اتضح من قلة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت العوامل المؤثرة علي الاستقامة داخل المنظمات، وعدم وجود أي دراسة عربية تناولت دور القيادة الخيرة في تعزيز الاستقامة التنظيمية.
٣. يمثل هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة التي نادى بضرورة التوسع في دراسة محددات بناء السمعة التنظيمية في البيئات العربية وخاصة البيئة المصرية.

##### ب- الأهمية التطبيقية

١. يقدم البحث للإدارة العليا في البريد المصري نتائج وتوصيات يمكن من خلالها الإلمام بالتغيرات التي لها علاقة معنوية بتطوير السمعة التنظيمية، حتي يمكن للمسئولين إجراء التعديلات اللازمة في بيئة العمل، والتي تحسن من ادراك العاملين لأبعاد القيادة الخيرة وترفع من مستوي الاستقامة التنظيمية لديهم .
٢. ينبع أهمية البحث من مجال تطبيقه، حيث تم تطبيق البحث علي الهيئة القومية للبريد، وهي احد اهم الهيئات الخدمية في مصر، والتي تخدم عدد كبير جداً من المواطنين، وتقدم العديد من الخدمات البريدية والمالية، بالإضافة الي كون البريد هو بوابة الحكومة لتقديم خدماتها.

### ثامناً: حدود البحث

- تتمثل اهم حدود البحث في الاتي:-
- أ- اقتصر البحث الحالي في قياس السمعة علي القياس من منظور العاملين، واعتمد علي الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات العربية، وذلك لتطبيقها في البيئة المصرية (صقر، ٢٠١٥)، (الظالمي، ٢٠١٦)، (جميل، ٢٠١٧)، (مطر، ٢٠١٨)، (اليساري، ٢٠٢١).
  - ب- اقتصر البحث علي الفضائل الأكثر شيوعاً للاستقامة التنظيمية وهي فضائل التفاؤل والثقة والتسامح والتعاطف والنزاهة والتي تم وضعها من خلال (Cameron et al 2004).
  - ج- تم إجراء الدراسة الميدانية علي البريد المصري، وذلك كونه من أكبر وأهم الهيئات الخدمية والاقتصادية في مصر، والتي يجب الحفاظ علي سمعتها ومكانتها في السوق.
  - د- تم تطبيق البحث علي جميع القطاعات والمناطق البريدية الموجودة في مصر، حيث تم جمع بيانات البحث من ثمان قطاعات بريدية، تمثل عدد(٣٥) منطقة بريدية.
  - هـ- تضمن مجتمع البحث عدد (٤٢٣٨) مكتب بريد فقط وهي المكاتب الموجودة في الفترة من ١-٥-٢٠٢٢ وحتى ٣٠-٧-٢٠٢٢.
  - و- لم تتضمن فئة المستوي الاداري التنفيذي العاملون في مجال الخدمات المعاونة لعدم قدرتهم علي فهم اسئلة قائمة الاستقصاء والاجابة عليها.

### تاسعاً: تصميم البحث

يتناول الباحثين في هذا الجزء كل من مجتمع البحث والعينة، وأداء جمع البيانات، ومقاييس البحث وأدوات القياس، وأساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض ، وتقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة، وفيما يلي تناول كل بند من هذه البنود علي حدة.

#### أ. مجتمع البحث والعينة:

##### ١- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في البريد المصري، وتم تقسيم العاملين بالبريد المصري الي ثلاث مستويات ادارية، وهم فئة الوظائف القيادية، والوظائف الإشرافية، والوظائف التنفيذية، ويبلغ عدد العاملين بالبريد المصري (٤٨٢٧٧) موظف. ويوضح جدول (١) بيان بأعداد العاملين في البريد المصري حتى نهاية يونيو ٢٠٢٣، موزعين علي ثمانية قطاعات تمثل انحاء الجمهورية.

جدول رقم (١) مجتمع البحث من العاملين في البريد المصري في نهاية يوليو ٢٠٢٣

م	القطاع البريدي	عدد العاملين بالوظائف القيادية	عدد العاملين بالوظائف الإشرافية	عدد العاملين بالوظائف التنفيذية	الاجمالي	الوزن النسبي للقطاع
١	القاهرة	١٨٧	٤٦٨	٧٤٨٠	٨١٣٥	٠,١٦٩
٢	الجيزة والفيوم	١٠	٤٣٨	٥١٨٣	٥٦٣١	٠,١١٦
٣	مصر العليا	٩	٥٧١	٧٢٢٩	٧٨٠٩	٠,١٦٢
٤	مصر الوسطي	٩	٤٨١	٦٠٥٠	٦٥٤٠	٠,١٣٥
٥	وسط الدلتا	٩	٥٦٩	٥٧٣٦	٦٣١٤	٠,١٣١
٦	غرب الدلتا	٩	٥٩٦	٧٠٣٠	٧٦٣٥	٠,١٥٩

٧	شرق الدلتا	١٢	٢٦٨	٢٥٧٦	٢٨٥٦	٠,٠٥٩
٨	شمال الدلتا	٩	٢٧٩	٣٠٦٩	٣٣٥٧	٠,٠٦٩
	الإجمالي	٢٥٤	٣٦٧٠	٤٤٣٥٣	٤٨٢٧٧	%١٠٠
	الوزن النسبي للفئات	٠,٠٥	٠,٠٧٦	٠,٩١٨	%١٠٠	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات من شئون العاملين بالهيئة القومية للبريد .

## ٢- تحديد حجم العينة.

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث من العاملين في البريد المصري، تعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالبحث وكذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، قام الباحثين بالاعتماد على أسلوب العينة في تحديد مفردات البحث، وبلغ حجم العينة (٣٨١) مفردة تم تحديدها باستخدام معادلة (عيد، ٢٠٢٠).

$$P(1-P)$$

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

حيث

(N) = حجم مجتمع البحث

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي = ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٠٥

$$(٠,٥٠-١) \times ٠,٥٠$$

حجم العينة =  $\frac{٠,٠٠٢٥ + ٠,٢٥}{٣,٨٤١٦ \cdot ٤٨٢٧٧}$  = ٣٨١ مفردة.

## ٣- تحديد وحدة المعاينة للعاملين في البريد المصري.

تتمثل وحدة المعاينة في البحث الحالي في العاملين من كافة المستويات الادارية بالبريد المصري (الوظائف القيادية - الوظائف الاشرافية- الوظائف التنفيذية).

## ٤- نوع العينة وطريقة اختيارها.

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع البحث الي طبقات ثم تم اختيار عينة عشوائية من تلك الطبقات، ويتم استخدام هذا النوع من العينات لمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة. وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية لوجود اطار محدد وغير متجانس للعاملين في كل منطقة بريدية، ومعرفة نسبة المفردات في مجموعة أو طبقة (عيد، ٢٠٢٠).

وتم تقسيم مجتمع البحث الي ثلاث طبقات، تمثل الطبقة الأولى فئة الوظائف القيادية، بينما تمثل الطبقة الثانية فئة الوظائف الاشرافية، في حين تمثل الطبقة الثالثة فئة الوظائف التنفيذية، وتم تحديد حجم العينة في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع البحث. ونظراً لصغر حجم عينة العاملين بالوظائف القيادية تم زياده حجم العينة للمستوي الاداري القيادي من عدد ١ الي ٣٠ مفردة.

وبعد ذلك تم تقسيم كل طبقة إلي مجموعات أو طبقات، بحيث تمثل كل قطاع بريدي طبقة من الطبقات، وتم تحديد عدد الوظائف القيادية، والوظائف الاشرافية،

الوظائف التنفيذية، في كل طبقة أو قطاع بريدي باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقا للوزن النسبي لكل قطاع بريدي)، ثم تم سحب عينة عشوائية من سجلات العاملين بالقطاعات المذكورة. ويوضح جدول (٢) توزيع مفردات العينة علي القطاعات البريدية.

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة علي القطاعات البريدية.

م	القطاع البريدي	عدد العاملين بالوظائف القيادية قبل زيادة العينة	عدد العاملين بالوظائف القيادية بعد زيادة العينة	عدد العاملين بالوظائف الاشرافية	عدد العاملين بالوظائف التنفيذية	الاجمالي
١	القاهرة	١	٢٢	٥	٦٠	٨٧
٢	الجيزة والفيوم	-	١	٤	٤١	٤٦
٣	مصر العليا	-	١	٤	٥٧	٦٢
٤	مصر الوسطى	-	١	٤	٤٨	٥٣
٥	وسط الدلتا	-	١	٤	٤٥	٥٠
٦	غرب الدلتا	-	١	٤	٥٥	٦١
٧	شرق الدلتا	-	٢	٢	٢٠	٢٤
٨	شمال الدلتا	-	١	٣	٢٤	٢٨
	الإجمالي	١	٣٠	٣٠	٣٥٠	٤١٠

المصدر: إعداد الباحثين

#### ب. أداة جمع البيانات

استخدم الباحثين الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة يتم توجيهها إلي العاملين في البريد المصري طالبا منهم الإجابة عليها. وتنقسم هذه القائمة إلي أربعة أقسام:

**القسم الأول:** ويتعلق بأبعاد القيادة الخيرة، والتي قسمت إلي التحسس الأخلاقي (العبارات من ١- ٨)، العمق الروحي (العبارات من ٩- ١٦)، الارتباط الايجابي (العبارات من ١٧- ٢٤)، المسؤولية المجتمعية (العبارات من ٢٥- ٣٢).

**القسم الثاني:** ويتعلق بأبعاد الاستقامة التنظيمية، والتي قسمت إلي التفاؤل (العبارات من ٣٣- ٣٥)، والثقة (العبارات من ٣٦- ٣٨)، والنزاهة (العبارات من ٣٩- ٤١)، والتعاطف (العبارات من ٤٢- ٤٤)، والتسامح (العبارات من ٤٥- ٤٧).

**القسم الثالث:** ويتعلق بأبعاد السمعة التنظيمية، والتي قسمت إلي الإبداع (العبارات من ٤٨- ٥١)، وجاذبية المنظمة (العبارات من ٥٢- ٥٥)، والأداء المالي (العبارات من ٥٦- ٥٩)، والمسؤولية المجتمعية (العبارات من ٦٠- ٦٣)، وصورة المنظمة (العبارات من ٦٤- ٦٧)، وجودة الخدمات (العبارات من ٦٨- ٧١).

**القسم الرابع:** ويتعلق بالبيانات الشخصية، والتي قسمت إلي النوع (ذكر - انثي)، والمستوي الإداري (قيادي - إشرافي - تنفيذي).

#### ج- متغيرات البحث وأدوات القياس وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

##### ١. متغيرات البحث وأدوات القياس

- (١) **القيادة الخيرة:** تمثل القيادة الخيرة المتغير المستقل، وتم قياس القيادة الخيرة باستخدام مقياس Karakas (2009)، ويتكون المقياس من أربعة أبعاد و(٣٢) عبارة، حيث تقيس هذه العبارات الأبعاد الأربعة للقيادة الخيرة، وهي التحسس الأخلاقي (٨ عبارات)، والعمق الروحي (٨ عبارات)، والارتباط الايجابي (٨ عبارات)، والمسؤولية المجتمعية (٨ عبارات).
- (٢) **الاستقامة التنظيمية:** تمثل الاستقامة التنظيمية المتغير الوسيط، واعتمد الباحثين علي مقياس Cameron et al (2004) في قياس الاستقامة التنظيمية، ويتكون من خمسة أبعاد و(١٥) عبارة، حيث تقيس هذه العبارات الأبعاد الخمسة للاستقامة التنظيمية وهي التفاؤل (٣ عبارات)، الثقة (٣ عبارات)، النزاهة (٣ عبارات)، التعاطف (٣ عبارات)، التسامح (٣ عبارات).

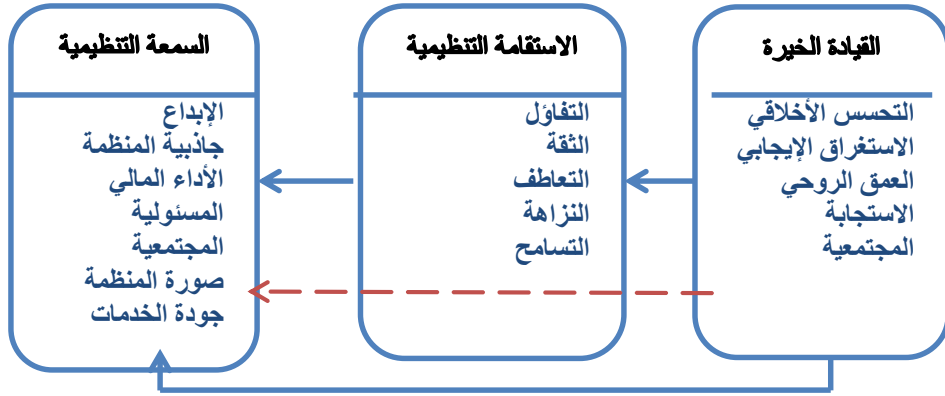
(٣) **السمعة التنظيمية:** تمثل السمعة التنظيمية المتغير التابع، واعتمد الباحثين علي المقاييس المستخدمة في دراسات صقر (٢٠١٥)، الظالمي (٢٠١٦)، جميل (٢٠١٧)، مطر (٢٠١٨)، اليساري (٢٠٢١)، ويتكون المقياس من ستة أبعاد، و(٢٤) عبارة، حيث تقيس هذه العبارات الأبعاد الستة للسمعة، وهي الإبداع (٤ عبارات)، جاذبية المنظمة (٤ عبارات)، الأداء المالي (٤ عبارات)، المسؤولية المجتمعية (٤ عبارات)، صورة المنظمة (٤ عبارات)، جودة الخدمات (٤ عبارات).

(٤) **البيانات الشخصية:** تم قياس الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم استناداً إلى المقياس الموضح على النحو الآتي: النوع: تم قياسه من خلال فئتين (ذكر و أنثى) وتم إدخال البيانات بالترجيح الآتي: ١- ذكر، ٢- أنثى، المستوي الإداري: تم قياسها من خلال تقسيمها إلى ثلاث فئات: (قيادي - إشرافي - تنفيذي)، وتم إدخال البيانات بالترجيح الآتي: ١- قيادي، ٢- إشرافي، ٣- تنفيذي.

## ٢. طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

لقد تمكن الباحثين من الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة، ووجدت بعض الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، ودراسات اخرى تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية، واخرى تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية، ولم يطلع الباحثين على دراسة جمعت بين المتغيرات محل البحث في علاقة واحدة، وفي ضوء ذلك تم اقتراح العلاقة بين المتغيرات التي تم تناولها في هذا البحث من خلال تصور مبدئي مقترح في شكل رقم (١) يبين ان توفر الاستقامة التنظيمية بأبعادها تعتبر داعم جيد ومشجع على خلق بيئة عمل ملائمة يزيد من تأثير القيادة الخيرة في توفير سمعة تنظيمية جيدة، وذلك على النحو التالي.

شكل رقم (١) نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



## د- أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث

يستخدم الباحثين الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وهي أسلوب معامل الارتباط ألفا : وذلك لاختبار درجة الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود في البحث الحالي. وأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: لاختبار الفرض الأول والثاني والثالث للدراسة. وأسلوب تحليل المسار: لاختبار الفرض الرابع للدراسة.

كما يستخدم الباحثين عدداً من الاختبارات الاحصائية، التي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وتتمثل في اختبار ف f-test واختبار ت t-test : المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وتم استخدامهما بغرض اختبار الفرض الأول والثاني والثالث. ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: وذلك لاختبار الفرض الرابع.

٥: تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث:

١. تقييم الاعتمادية (الثبات) للمقاييس المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحثون على أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ لتقييم الاعتمادية والثبات لقائمة الاستقصاء وصلاحيتها بقياس كل من القيادة الخيرة، والاستقامة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (٠,٩٨٩، ٠,٩٦٩، ٠,٩٨٤)، ويعتبر مؤشراً مقبولاً ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول على البيانات المطلوبة، كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات لأداة جمع البيانات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ
أولاً: القيادة الخيرة	٣٢	٠,٩٨٩
التحسس الأخلاقي	٨	٠,٩٦٣
العمق الروحي	٨	٠,٩٦٤
الارتباط الإيجابي	٨	٠,٩٧٤
المسئولية المجتمعية	٨	٠,٩٥٤
ثانياً: الاستقامة التنظيمية	١٥	٠,٩٦٩
التفاوض	٣	٠,٩٣٤
الثقة	٣	٠,٨٩٧
النزاهة	٣	٠,٩٣٥
التعاطف	٢	٠,٩٠٢
التسامح	٣	٠,٩٢٥
ثالثاً: السمعة التنظيمية	٢٤	٠,٩٨٤
الابتكار	٤	٠,٩٥٨
جاذبية المنظمة	٤	٠,٩٧١
الأداء المالي	٤	٠,٩٣٩
المسئولية المجتمعية	٤	٠,٩٥١
صورة المنظمة	٤	٠,٩٤١
جودة الخدمات	٤	٠,٦٦٠

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

٢- صدق مقاييس البحث:

يعتمد الباحثون على أسلوب التحليل العاملي للتعرف على مدى تمثيل الأبعاد الفرعية للعوامل الرئيسة لكل متغير، وبما يساعد على تحقيق درجة عالية من الصلاحية للمتغيرات في تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، بغرض تقليل عدد المتغيرات لإعطاء تمثيل أعلى لها، واستبعاد المتغيرات الأقل من ٥٠% والتوصل لهيكل ذات مصداقية أعلى للاستبانة (عيد، ٢٠٢٠).

(١) نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الخيرة:

يستخدم الباحثون أسلوب التحليل العاملي للمتغيرات المتعلقة بالقيادة الخيرة والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ٣٢ متغيراً، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٤).

جدول (٤) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس القيادة الخيرة

م	المتغيرات الأصلية	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)
١	تتخذ القيادات مواقف أخلاقية أثناء العمل.			٠,٩٠٠	
٢	تأخذ القيادات القواعد الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ			٠,٩٣٣	
٣	تفي قيادات البريد المصري بالوعد.			٠,٩٠٥	
٤	تتخذ القيادات للقرارات الصحيحة بغض النظر عن			٠,٨٨٨	
٥	تتحمل قيادات البريد المصري المسئولية عن الأخطاء.			٠,٨٧٨	
٦	يري جميع العاملين أن القيادات تمثل قدوة حسنة لهم.			٠,٨٨٩	
٧	تعاقب القيادات العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية.			٠,٨١٢	
٨	تستشر قيادات البريد المصري بالمعايير الأخلاقية.			٠,٩٢٠	

م	المتغيرات الأصلية	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)
٩	يحرص القيادات علي شعور العاملين بان عملهم له اهمية				٠,٨٧٨
١٠	يحرص القيادات علي جعل الجميع جزء من كل ذي				٠,٩٠٦
١١	يشعر القيادات بالنشاط عندما يشعرون بأهمية عملهم				٠,٨٧٢
١٢	تؤدي الروحانيات دوراً في تعاطف القيادات مع الآخرين.				٠,٩١٥
١٣	تؤدي الروحانيات دوراً في مساعدة القيادات للآخرين.				٠,٩٢٢
١٤	يساند قيادات البريد المصري لزملائهم في العمل.				٠,٩١٣
١٥	تلعب الروحانيات دوراً مهماً في اتخاذ القيادات للقرارات				٠,٩١٣
١٦	يبحث القيادات عن الأشياء التي تجعل حياتهم مهمة.				٠,٨٣٢
١٧	تحرص القيادات علي وجود رؤية واضحة للمستقبل.		٠,٩١٦		
١٨	يشجع القيادات العاملين علي تحقيق أهدافهم الوظيفية.		٠,٩١٥		
١٩	يتحمس القيادات لإحداث تغيير إيجابي من حولهم.		٠,٩٥٠		
٢٠	يدعم القيادات العاملين من حولهم لاتخاذ تغيير إيجابي.		٠,٩٣٣		
٢١	يعمل القيادات مع زملائهم لإنشاء رؤية مشتركة للتغيير		٠,٩٢٨		
٢٢	ينفتح القيادات على الأفكار الجديدة لخلق التغيير في		٠,٨٩٧		
٢٣	يتفاعل القيادات بما يمكنهم تحقيقه في المنظمة.		٠,٩١٥		
٢٤	يؤمن القيادات بقدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية.		٠,٩٠٣		
٢٥	تسعي قيادات البريد المصري الي مساعدة الآخرين.	٠,٨٧٧			
٢٦	يعتبر رعاية المجتمع الهدف الاسمي لقيادات البريد	٠,٨٩٩			
٢٧	يحدث العمل الذي يقوم به القيادات فرقا في حياة الناس من	٠,٩٠٥			
٢٨	تساهم القيادات البريد المصري في ايجاد حلول لمشكلات	٠,٩١٤			
٢٩	يضحى القيادات بوقتهم لتحقيق الأشياء المهمة داخل	٠,٨٩٨			
٣٠	يشارك القيادات بنشاط في مشاريع المسؤولية الاجتماعية	٠,٧٦١			
٣١	يقيم القيادات عواقب القرارات الإدارية على أصحاب	٠,٨٧٨			
٣٢	تساهم القيادات بالأموال لصالح الأعمال الخيرية في	٠,٨٥٤			
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٣٨,٤٥	١٩,٩٩	١٥,٠١	٨,٩٩
	النسبة المجمع للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٣٨,٤٥	٥٨,٤٤	٧٣,٤٥	٨٢,٤٤

المصدر: التحليل الاحصائي

ويتضح من جدول (٤) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي القيادة الخيرة قد أظهرت أن (٣٢) متغير من المتغيرات (٣٢) التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي أربعة عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد الأربعة المفترضة لمقياس القيادة الخيرة وهي (التحسس الأخلاقي، والعمق الروحي، والارتباط الايجابي، والمسؤولية المجتمعية)، وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي (٨٢,٤٤%) من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي :-

- العامل الأول " المسؤولية المجتمعية " : يضم ثماني متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٣٨,٤٥%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الثاني " الارتباط الايجابي " : يضم ثماني متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٩,٩٩%) من التباين الكلي للعبارات .
- العامل الثالث " التحسس الأخلاقي " : يضم ثماني متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٥,٠١%) من التباين الكلي للعبارات .

- العامل الرابع " العمق الروحي " : يضم ثماني متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٨,٩٩%) من التباين الكلي للعبارات .
- (٢) نتائج التحليل العاملي لمقياس الاستقامة التنظيمية:
- يستخدم الباحثون أسلوب التحليل العاملي للمتغيرات المتعلقة بالاستقامة التنظيمية والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في (١٤) متغيراً، كما يتضح من الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الاستقامة التنظيمية

م	المتغيرات الأصلية	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
١	عندما تكون الأمور غير مؤكدة في العمل، عادة ما يتوقع العاملون الأفضل.	٠,٩٣٧				
٢	عادة ما ينظر العاملون إلي الجوانب الايجابية في	٠,٩٥٥				
٣	يتفاعل العاملون بالنجاح عند مواجهه التحديات .	٠,٩٣٠				
٤	يعتمد العاملون علي بعضهم البعض في تحقيق أهداف البريد المصري.			٠,٨٤١		
٥	يتم الوفاء بالوعود داخل البريد المصري.			٠,٩٤		
٦	يتق العاملون في قيادات البريد المصري.			٠,٩٤		
٧	يتم ملاحظة معاناه العاملين داخل البريد		٠,٨٨٧			
٨	يتم تخفيف معاناه العاملين داخل البريد المصري.		٠,٩٣٤			
٩	يوجد العديد من قصص الاهتمام بالعاملين داخل		٠,٨٨٤			
١٠	يتم تجريم السلوكيات التخريبية داخل البريد					٠,٩٥
١١	يتم الاهتمام بما يفيد الاخرين داخل البريد					٠,٩٥
١٢	يقوم العاملون بالصفح عن الممارسات السلبية التي يتعرضون لها أثناء العمل.				٠,٩٣٤	
١٣	يقوم العاملون بالتخلي عن الرغبة في الانتقام من أي شخص تسبب لهم بأذى.				٠,٩٤٩	
١٤	تسود المشاعر الايجابية في حالة التعرض لممارسات سلبية في العمل.				٠,٩١٥	
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٨,٤٦	١٧,٤٣	١٢,٤٤	٩,١٩	٨,٦٦
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل	٢٨,٤٦	٤٥,٨٩	٥٨,٣٤	٦٧,٥٣	٧٦,١٣

المصدر: التحليل الاحصائي

- ويتضح من جدول (٥) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الاستقامة التنظيمية أن (١٤) متغير من المتغيرات (١٤) الأصلية التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي خمسة عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد الخمسة المفترضة لمقياس الاستقامة التنظيمية وهي (التفاؤل، الثقة، النزاهة، التعاطف، التسامح)، وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٦,١٩%) من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي:-

- العامل الأول " التفاؤل " : يضم ثلاث متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٢٨,٤٦%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني " التعاطف " : يضم ثلاث متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٧,٤٣%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث " الثقة " : يضم ثلاث متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٢,٤٥%) من التباين الكلي للعبارات.



- العامل الرابع " التسامح " : يضم ثلاث متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٩,١٩%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الخامس " النزاهة " : يضم ثلاث متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠) ، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٨,٦٦%) من التباين الكلي للعبارات.

### (٣) نتائج التحليل العاملي لمقياس السمعة التنظيمية:

يستخدم الباحثون أسلوب التحليل العاملي للمتغيرات المتعلقة بالسمعة التنظيمية والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ٢٤ متغيراً، كما يتضح من الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السمعة التنظيمية

م	المتغيرات الأصلية	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)	العامل (٦)
١	يسعي البريد المصري الي توفير مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلي الإبداع.	٠,٩٤٩					
٢	يتم مكافأة العاملين المبدعين داخل	٠,٩٥٤					
٣	يشجع البريد العاملين علي تقديم أفكار	٠,٩٣٧					
٤	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في البريد المصري مع طبيعة العمل.	٠,٩٣٠					
٥	تبذل إدارة البريد المصري جهود ملحوظة لتعيين الموهوبين.		٠,٩٥٧				
٦	تبذل إدارة البريد المصري جهود ملحوظة في تخفيض نسبة تسرب		٠,٩٧٣				
٧	تسعي إدارة البريد الي توفير مناخ		٠,٩٥٨				
٨	يشجع البريد المصري إقامة الحلقات النقاشية بين المبدعين لاستثمار طاقاتهم		٠,٩٥١				
٩	يحفظ البريد المصري بنسبة معقولة من السيولة للوفاء بالتزاماته.			٠,٩٣٥			
١٠	تراعي إدارة البريد الأثار المالية			٠,٩٢٦			
١١	عادة ما يوفر البريد الاحتياجات المالية للعملاء.			٠,٩٣٢			
١٢	يمتلك البريد المصري سجل رسمي يوضح كيفية تحقيق الأرباح.			٠,٨٨٧			
١٣	أري أن قيم المجتمع ركيزة أساسية لكافة أنشطة البريد المصري.				٠,٩٢٨		
١٤	يلتزم المديرين في البريد المصري بتقديم خدمات وفق معايير محددة.				٠,٩٣٧		
١٥	تتسم تعاملات البريد المصري مع كل الأطراف بالشفافية.				٠,٩٣٢		
١٦	يحرص الرؤساء في البريد المصري علي الممارسات التي تعزز سمعته.				٠,٩٤٠		
١٧	يسعي البريد المصري الي المحافظة علي علاقات طيبة مع كل المستفيدين					٠,٩٢٥	
١٨	يعتبر البريد المصري مكان جيد للعمل .						٠,٩٣٥
١٩	تمتاز تعاملات البريد مع كل المتعاملين بالشفافية.						٠,٩٢٢

م	المتغيرات الأصلية	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)	العامل (٦)
٢٠	يهتم البريد المصري بمقترحات المستفيدين حول أنشطة البريد					٠,٩١٢	
٢١	يركز عمل البريد المصري علي تقديم أفضل خدمة للعملاء.						٠,٥٢١
٢٢	يتمتع البريد المصري بمستوي علي من الكفاءة في تقديم الخدمات البريدية.						٠,٩١٠
٢٣	يهتم البريد المصري بالوفاء بالتزاماته في مواعيدها المحددة.						٠,٩٢٦
٢٤	يوفر البريد المصري متطلبات البحث العلمي لتطوير الخدمات المقدمة						٠,٨٥١
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٥,٣٦	١٣,٥٣	١٠,٧٥	٩,١٢	٨,٣٤	٧,٤٦
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	٢٥,٣٦	٣٨,٨٩	٤٩,٦٤	٥٨,٧٦	٦٧,١٠	٧٤,٥٦

المصدر: التحليل الاحصائي

ويتضح من جدول (٦) أن (٢٤) متغير من المتغيرات (٢٤) الأصلية التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي ستة عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد الستة المفترضة لمقياس السمعة التنظيمية وهي (الإبداع، جاذبية المنظمة، الأداء المالي، المسؤولية المجتمعية، صورة المنظمة، جودة الخدمات)، وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير (٧٤,٥٦%) من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي:-

- العامل الأول " الإبداع " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٢٥,٣٦%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثاني " جاذبية المنظمة " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٣,٥٣%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث " الأداء المالي " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (١٠,٧٥%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الرابع " المسؤولية المجتمعية " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٩,١٢%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الخامس " صورة المنظمة " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٨,٣٤%) من التباين الكلي للعبارات.
- العامل السادس " جودة الخدمات " : يضم اربع متغيرات بدون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات أكبر من (٠,٥٠)، ولا يوجد متغيرات حملت علي أكثر من عامل، و بلغت نسبة التباين التي يفسرها العامل (٧,٤٦%) من التباين الكلي للعبارات.

#### عاشراً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج البحث الميدانية

##### أ- العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في البريد المصري.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في البريد المصري، وذلك من اجل الاجابة علي التساؤل الأول في البحث والذي ينص علي "هل توجد علاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في البريد المصري؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الأول للدراسة والذي يشير الي انه "توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية في البريد المصري" مأخوذة بصورة إجمالية. وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة الخيرة على الاستقامة التنظيمية بصورة إجمالية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧) (نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية

الاستقامة التنظيمية					المتغير التابع		
Collinearity Statistics		T Test		معامل التحديد 'R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	الدلالة الاحصائية	القيمة				
٠,١٤٩	٦,٦ ٩٣	*٠,٠٠٠ *	٤,٦٥	٠,٧٤٠	٠,٨٦٠	٠,٢٩٤	التحسس الأخلاقي
٠,١٠٣	٩,٧ ١٧	٠,٤٣١	٠,٧٨٩	٠,٧٣٣	٠,٨٥٦	٠,٠٦٠	العمق الروحي
٠,١٢٢	٨,١ ٧٤	*٠,٠٠٠ *	٣,٩٥	٠,٧٥٩	٠,٨٧١	٠,٢٧٦	الارتباط الايجابي
٠,١١٠	٩,٠ ٥٤	*٠,٠٠٠ *	٤,١٣	٠,٧٥٥	٠,٨٦٩	٠,٣٠٤	المسئولية المجتمعية
٠,٩٠٠				معامل الارتباط المتعدد في			
٠,٨٠٩				معامل التحديد في النموذج ٢R			
٠,٨٠٧				قيمة معامل التحديد المعدلة			
٣٣٩,٢٧٩				قيمة F المحسوبة			
***٠,٠٠٠				الدلالة الاحصائية			

\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

#### ويتبين من الجدول رقم (٧) ما يلي :-

- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، يبيغ قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد بين أبعاد القيادة الخيرة وبين الاستقامة التنظيمية (٠,٩٠٠)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية .
- يبيغ قيمة معامل التحديد في النموذج (R<sup>2</sup>) (٠,٨٠٩) وهو ما يشير الي أنه يمكن تفسير (٨٠,٩%) من التغير الذي يحدث في الاستقامة التنظيمية علي انه يرجع الي المتغيرات المستقلة الثلاثة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه، كما بلغت قيم معامل التحديد المعدلة (٠,٨٠٧) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع R<sup>2</sup> مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة وانخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٠,٧%) من التباين في متغير الاستقامة التنظيمية يرجع الي المتغيرات المستقلة الثلاثة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه.
- يتراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج علي حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٨٥٦) و (٠,٨٧١)، كما تشير النتائج الي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية (١%) لجميع المتغيرات.
- بالنسبة لتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من الجدول أنه يوجد ثلاثة متغيرات وهي (المسئولية المجتمعية، التحسس الأخلاقي، الارتباط الايجابي) تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير علي المتغير التابع (الاستقامة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج معنوية هذه المتغيرات، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر علي مستوي الاستقامة التنظيمية، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات وفق الأهمية النسبية علي المتغير التابع (الاستقامة التنظيمية) وفقاً لبيئنا المعيارية كما يلي: المسئولية المجتمعية (٠,٣٠٤)، التحسس الأخلاقي (٠,٢٩٤)، الارتباط الايجابي

(٢٧٦، ٠). ولم يكن للعمق الروحي اي تأثير ايجابي معنوي علي الاستقامة التنظيمية في البريد المصري.

٥. بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت النتائج معنوية النموذج، حيث يبلغ قيمة F المحسوبة (٣٣٩، ٢٧٩)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠، ٠١).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الارتباط الايجابي، المسؤولية المجتمعية)، وبين الاستقامة التنظيمية في البريد المصري وذلك بصورة اجمالية للنموذج وعند مستوي معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير علي حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوي دلالة (١%) لمتغيرات المسؤولية المجتمعية، التحسس الأخلاقي، الارتباط الايجابي وفقاً لاختبار (ت). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الارتباط الايجابي، المسؤولية المجتمعية) وبين الاستقامة التنظيمية في البريد المصري بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل متغير علي حده تم قبول فرض العدم بالنسبة لمتغير العمق الروحي.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Karakas&Sarigollu,2013) والتي توصلت نتائجها الي أن القيادة الخيرة تسهم على المدى الطويل في تحقيق الاستقامة التنظيمية من خلال عناصرها الأربعة: التحسس الأخلاقي، والارتباط الايجابي، والعمق الروحي، والمسؤولية الاجتماعية.

#### ب- العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري، وذلك من اجل الاجابة علي التساؤل الثاني في البحث والذي ينص علي "هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الثاني الذي يشير الي انه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري" مأخوذة بصورة اجمالية. وتتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر القيادة الخيرة على السمعة التنظيمية بصورة إجمالية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨) (نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية					المتغير التابع		
Collinearity Statistics		T Test		معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	الدلالة الاحصائية	القيمة				
٠,١٤٩	٦,٦ ٩٣	*٠,٠٠٠ *	٨,١١٤	٠,٨١٥	٠,٩٠٣ **	٠,٤٠٥	التحسس الأخلاقي
٠,١٠٣	٩,٧ ١٧	٠,٤٢١	- ٠,٨٠٦	٠,٧٧٩	٠,٨٨٣ **	- ٠,٠٤٨	العمق الروحي
٠,١٢٢	٨,١ ٧٤	*٠,٠٠٠ *	٣,٨٦١	٠,٨١٠	٠,٩٠٠ **	٠,٢١٣	الارتباط الايجابي
٠,١١٠	٩,٠ ٥٤	*٠,٠٠٠ *	٦,٩٦٠	٠,٨٢٤	٠,٩٠٨ **	٠,٤٠٤	المسؤولية المجتمعية
٠,٩٣٩							معامل الارتباط المتعدد في النموذج
٠,٨٨١							معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٠,٨٧٩							قيمة معامل التحديد المعدلة R <sup>2</sup> adj
٥٩٢,١٥١							قيمة F المحسوبة

**،،،،،	الدلالة الاحصائية
---------	-------------------

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

### ويتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي :-

١. بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، يبيغ قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد بين أبعاد القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية (٠,٩٣٩)، مما يدل علي وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية .
  ٢. يبيغ قيمة معامل التحديد في النموذج (R2) (٠,٨٨١) وهو ما يشير الي أنه يمكن تفسير (٨٨,١%) من التغير الذي يحدث في السمعة التنظيمية علي انه يرجع الي المتغيرات المستقلة الثلاثة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه، كما بلغت قيم معامل التحديد المعدلة (٠,٨٧٩) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع R2 مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة وانخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٧,٩%) من التباين في متغير السمعة التنظيمية يرجع الي المتغيرات المستقلة الثلاثة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه.
  ٣. يتراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج علي حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٨٨٣) و (٠,٩٠٨)، كما تشير النتائج الي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية (١%) لجميع المتغيرات.
  ٤. بالنسبة لتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من الجدول أنه يوجد ثلاثة متغيرات وهي (التحسس الأخلاقي، المسؤولية المجتمعية، الارتباط الايجابي) تعتبر أكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير علي المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج معنوية هذه المتغيرات، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر علي مستوي السمعة التنظيمية، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات وفق الأهمية النسبية علي المتغير التابع (السمعة التنظيمية) وفقاً لبيئنا المعيارية كما يلي: التحسس الأخلاقي (٠,٤٠٥)، المسؤولية المجتمعية (٠,٤٠٤)، الارتباط الايجابي (٠,٢١٣). ولم يكن للعمق الروحي اي تأثير ايجابي معنوي علي السمعة في البريد المصري.
  ٥. بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت النتائج معنوية النموذج، حيث يبيغ قيمة F المحسوبة (٥٩٢,١٥١)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠,٠١) .
- وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الارتباط الايجابي، المسؤولية المجتمعية)، وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري وذلك بصورة اجمالية للنموذج وعند مستوي معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) ، وبالنسبة لكل متغير علي حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوي دلالة (١%) لمتغيرات المسؤولية المجتمعية، التحسس الأخلاقي، الارتباط الايجابي وفقاً لاختبار (ت). وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الارتباط الايجابي، المسؤولية المجتمعية) وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري بصورة اجمالية، وبالنسبة لكل متغير علي حده يتم قبول فرض العدم بالنسبة لمتغير العمق الروحي.
- وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Merwe&Puth,2014) والتي توصلت الي أن سمعة المنظمة تعتمد علي الخصائص المتأصلة في المنظمة، ويمكن بناؤها واستدامتها من خلال سبعة من المحددات الرئيسية كان من بينها القيادة الخيرة .

### ج- العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية في البريد المصري.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية في البريد المصري، وذلك من اجل الاجابة علي التساؤل الثالث في البحث والذي ينص علي " هل هناك علاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية في البريد المصري؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الثالث الذي يشير الي انه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين

الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية في البريد المصري" مأخوذة بصورة إجمالية. وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر الاستقامة التنظيمية على السمعة التنظيمية بصورة إجمالية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩) (نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية				المتغير التابع			
Collinearity Statistics		T Test		معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
Tolerance	VIF	الدلالة الاحصائية	القيمة	R	R	Beta	
٠,٢٣١	٤,٣٣١	**٠,٠٠٠	٤,٩٥١	٠,٧٢٢	٠,٨٥٦ **	٠,٢٠٦	التفاؤل
٠,١٥٧	٦,٣٧٧	**٠,٠٠٠	٤,٨٧٦	٠,٧٩٢	٠,٨٩٠ **	٠,٢٤٦	الثقة
٠,٢٦٠	٣,٨٥٠	**٠,٠٠٠	٦,٢٨٧	٠,٧٢٢	٠,٨٥٠ **	٠,٢٤٦	التعاطف
٠,٢٧٠	٣,٧٠٤	**٠,٠٠٠	٦,١٩٦	٠,٧٠٣	٠,٨٣٩ **	٠,٢٣٨	النزاهة
٠,٣٤٦	٢,٨٩٣	**٠,٠٠٠	٢,٦٦٩	٠,٥٩١	٠,٧٦٩ **	٠,٠٩١	التسامح
				معامل الارتباط المتعدد في النموذج R			٠,٩٣٤
				معامل التحديد في النموذج R			٠,٨٧٣
				قيمة معامل التحديد المعدلة R adj			٠,٨٧١
				قيمة F المحسوبة			٤٣٨,٨٠٧
				الدلالة الاحصائية			**٠,٠٠٠

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

### ويبين من الجدول رقم (٩) ما يلي :-

- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، يبلغ قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية (٠,٩٣٤)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية.
- يبين قيمة معامل التحديد في النموذج (R<sup>2</sup>) (٠,٨٧٣) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٨٧,٣%) من التغير الذي يحدث في السمعة التنظيمية على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة الخمسة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه، كما بلغت قيم معامل التحديد المعدلة (٠,٨٧١) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع R<sup>2</sup> مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة وانخفاض حجم العينة، وهو ما يعني أن (٨٧,١%) من التباين في متغير الاستقامة التنظيمية يرجع إلى المتغيرات المستقلة الخمسة ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعه.
- يتراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠,٧٦٩) و (٠,٨٩٠)، كما تشير النتائج إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%) لجميع المتغيرات.
- بالنسبة لتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من الجدول أن جميع المتغيرات الخاصة بالاستقامة التنظيمية وهي (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح) تساهم في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (السمعة التنظيمية)، كما تشير بيانات النموذج معنوية هذه المتغيرات، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر على مستوى السمعة التنظيمية، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات وفق الأهمية النسبية على المتغير التابع (السمعة التنظيمية) وفقاً لبيئنا المعيارية كما يلي:

التعاطف (٠,٢٤٦)، الثقة (٠,٢٤٦)، النزاهة (٠,٢٣٨)، التفاؤل (٠,٢٠٦)، والتسامح (٠,٠٩١).

٥. بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت النتائج معنوية النموذج، حيث يبلغ قيمة F المحسوبة (٤٣٨,٨٠٧)، وهي معنوية عند مستوي معنوية (٠,٠١).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري وذلك بصورة اجمالية للنموذج وعند مستوي معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) ، وبالنسبة لكل متغير علي حده أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوي دلالة (١%) لجميع أبعاد الاستقامة التنظيمية. وبالتالي تقرر قبول الفرض البديل والذي يشير الي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، التسامح)، وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري بصورة اجمالية، وكذلك لكل بعد علي حده.

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Ravaji,2016) والتي توصلت الي وجود تأثير ايجابي معنوي لثلاثة من بين ابعاد الاستقامة التنظيمية علي ابداع الموظف (والذي يعد أحد أبعاد السمعة التنظيمية) وهي التعاطف والنزاهة والتفاؤل.

د- العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث (القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية) في ظل تأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (تحليل جودة التوفيق لنموذج العلاقات المقترح).

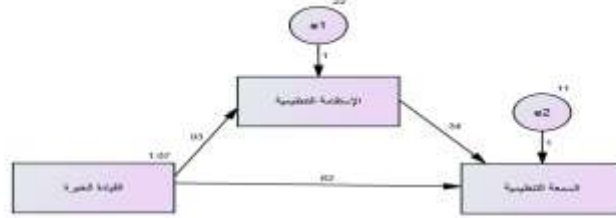
يتناول الباحثين في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث (القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية) في ظل تأثير المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية)، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الرابع بالبحث، والذي ينص على "ما مدى مساهمة القيادة الخيرة في دعم السمعة التنظيمية في البريد المصري في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط؟" والذي استند في التحليل الي الفرض الرابع والذي يشير إلى أنه " لا توجد علاقة غير مباشرة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في البريد المصري في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط".

وقد استعان الباحثين بأسلوب أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos Ver,24)، وقد استخدم الباحثين أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار. وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث المكونة للنموذج (القيادة الخيرة- الاستقامة التنظيمية- السمعة التنظيمية) بشكل إجمالي أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (القيادة الخيرة) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (السمعة التنظيمية).

١. العلاقة بين القيادة الخيرة (بشكل إجمالي) والسمعة التنظيمية (بشكل إجمالي) في البريد المصري من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بشكل إجمالي.

يوضح الشكل رقم (٢) نتائج نموذج AMOS لتأثير الاستقامة التنظيمية (بشكل إجمالي) كمتغير وسيط في العلاقة والأثر بين القيادة الخيرة (بشكل إجمالي) وبين السمعة التنظيمية (بشكل إجمالي) في البريد المصري.

شكل رقم (٢) نموذج AMOS لتأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة والأثر بين القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية بشكل إجمالي



Chi-Square/Df = .000	Incremental Fit Indices (IFI) = 1.000
P - Value = .000	RMSEA = 1.139
Tucker -Lewis Index (TLI) = .000	Goodness of fit Index (GFI) = 1.000
Relative fit index (RFI) = .000	Comparative Fit Index (CFI) = 1.000
Normed Fit Index (NFI) = 1.000	Mean of Square Residual (RMR) = .000

ويمكن تجميع بيانات الشكل من خلال الجدول رقم (١٠) والذي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)، ومدى معنوية كل منها وذلك النحو الآتي:  
جدول رقم (١٠) نتائج نموذج أموس Amos لتأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية بشكل إجمالي

متغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	التأثير الكلّي	مستوي الدلالة	مستوي المعنوية
الاستقامة التنظيمية	القيادة الخيرة	٠,٨٠٦	٠,٩٤٣	٠,٩٣٤	٠,٠٠٠	٠,٩٣٤	**٠,٠٠٠	معنوي
السمعة التنظيمية	القيادة الخيرة	٠,٨٩٦	٠,٦١٦	٠,٦١٦	٠,٣١٨	٠,٩٣٤	**٠,٠٠٠	معنوي
	الاستقامة التنظيمية			٠,٣٤١	٠,٣٤١	٠,٣٤١	**٠,٠٠٠	معنوي

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية عند ٠,٠١

ويتبين من الجدول رقم (١٠)، والشكل رقم (٢) ما يلي :-

(١) يوجد درجة عالية من التوافق بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، وجميع معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة تقوم بدور وسيط بين القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري، واتضح من النتائج أن الاستقامة التنظيمية تفسر النتائج بشكل أفضل بين القيادة الخيرة والسمعة. حيث يبلغ قيمة مؤشر التوافق (GFI) (١٠٠%) ، كما يبلغ قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (١٠٠%) ، وكلما زادت هذين المؤشرين دل ذلك



على توافق أفضل، كما يبلغ قيمة الجذر التربيعي للبواقي (RMR) (0,000)، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

(٢) يبلغ قيمة مؤشر توكر - لويس (1,000) مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (0,00) وهي اعلى قيمة وتدل على التطابق التام، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري (1,000)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصديق أو التشعب للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشعب كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محاكاة جيدة لقبول النموذج، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (1,000) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI كانت (1,000) وهذه القيمة قيمة جيدة وتدل على التطابق التام.

(٣) يحقق النموذج أعلى نسبة تفسير للتغير في مستوى السمعة التنظيمية التي بلغت (89,6%)، وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (R2 = 0,896)، ويفسر وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية (80,6%) من التغير في مستوى السمعة التنظيمية حيث يبلغ قيمة معامل التحديد (R2 = 0,806).

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدم الذي ينص على "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة (بشكل إجمالي) في البريد المصري والسمعة التنظيمية (بشكل إجمالي) في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط (بشكل إجمالي)" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة في البريد المصري والسمعة التنظيمية في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط" (بشكل إجمالي) للمتغيرات الثلاثة وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (0,01).

#### اختبار سوبل Sobel Test:

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (1,96) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (1,96).

وتعتمد قيمة (Z-Value) على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة الخيرة) والمتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (الاستقامة التنظيمية) والمتغير التابع (السمعة التنظيمية). ويوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار سوبل Sobel Test.

جدول رقم (11) نتائج اختبار سوبل Sobel Test

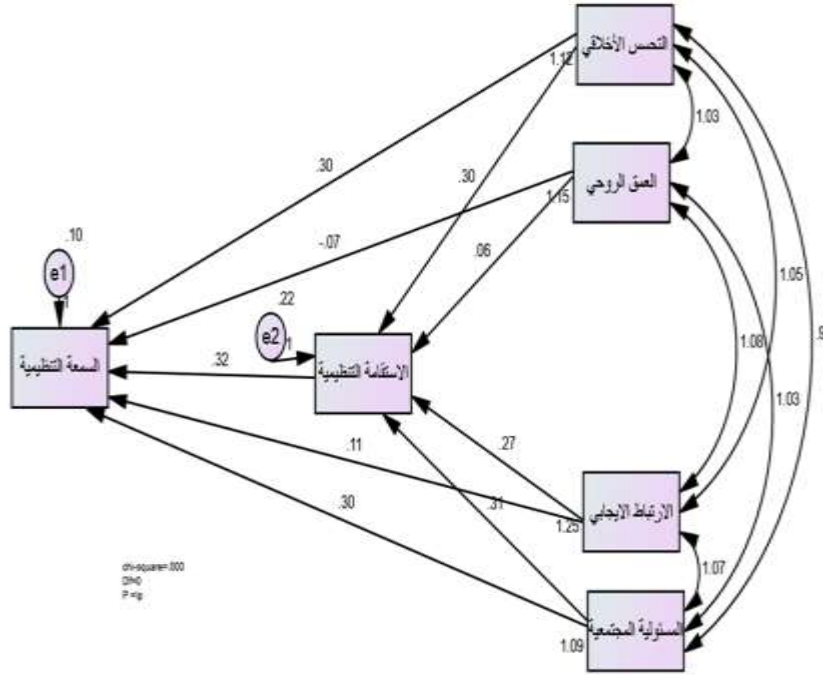
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	قيمة	مسار المتغير الوسيط
Value-P	SE	Value-Z	
**0,000	0,025	36,699	القيادة الخيرة - الاستقامة التنظيمية - السمعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن الاستقامة التنظيمية يلعب دور الوساطة بين القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية حيث يبلغ قيمة اختبار سوبل Sobel Test (36,699) Z-Value عند

مستوى معنوية P-Value = (0,000) حيث كان المسار كما يأتي: (القيادة الخيرة - الاستقامة التنظيمية - السمعة التنظيمية).  
 ٢. العلاقة بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية (بشكل إجمالي) في البريد المصري من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بشكل إجمالي.  
 يوضح الشكل رقم (٣) نتائج نموذج AMOS لتأثير الاستقامة التنظيمية (بشكل إجمالي) كمتغير وسيط في العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية (بشكل إجمالي) في البريد المصري:

شكل رقم (٣) نموذج AMOS لتأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة والأثر بين أبعاد القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية بشكل إجمالي



Chi-Square\Df =312.436	Incremental Fit Indices (IFI) =.408
P – Value = .000	RMSEA = .805
Tuker -Lewis Index (TLI) = .483	Goodness of fit Index (GFI) =.381
Relative fit index (RFI) = .481	Comparative Fit Index (CFI)=.407
Normed Fit Index (NFI) = .408	Mean of Square Residual (RMR)= .755

ويمكن تجميع بيانات الشكل السابق من خلال الجدول رقم (١٢) والذي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)، ومدى معنوية كل منها وذلك النحو الآتي:

جدول رقم (١٢) نتائج نموذج Amos لتأثير الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية بشكل إجمالي

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	معامل التحديد ٢R	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
الاستقامة التنظيمية	التحسس الأخلاقي	٠,٨٠٩	٠,٢٩٩	٠,٢٩٩	٠,٠٠٠	٠,٢٩٩	**٠,٠٠٠	معنوي
	العمق الروحي		٠,٠٦٠	٠,٠٦٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٠	٠,٤٢٧	غير معنوي
	الارتباط الإيجابي		٠,٢٦٦	٠,٢٦٦	٠,٠٠٠	٠,٢٦٦	**٠,٠٠٠	معنوي
	الاستجابة المجتمعية		٠,٣١٣	٠,٣١٣	٠,٠٠٠	٠,٣١٣	**٠,٠٠٠	معنوي
السمعة التنظيمية	التحسس الأخلاقي	٠,٩٠٢	٠,٣٠٠	٠,٣٠٠	٠,٠٩٦	٠,٣٩٦	**٠,٠٠٠	معنوي
	العمق الروحي		-	-	٠,٠١٩	-	٠,٢٠٧	غير معنوي
	الارتباط الإيجابي		٠,١١٢	٠,١١٢	٠,٠٨٥	٠,١٩٧	*٠,٠١٨	معنوي
	الاستجابة المجتمعية		٠,٣٠٠	٠,٣٠٠	٠,١٠٠	٠,٤٠٠	**٠,٠٠٠	معنوي
	الاستقامة التنظيمية		٠,٣٢١	٠,٣٢١	٠,٠٠٠	٠,٣٢١	**٠,٠٠٠	معنوي

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ \* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥

### ويتبين من الجدول رقم (١٢)، والشكل رقم (٣) ما يلي :-

- يوجد درجة عالية من التوافق بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية، وجميع معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن الاستقامة التنظيمية تقوم بدور وسيط بين أبعاد القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية في البريد المصري، واتضح من النتائج أن الاستقامة التنظيمية تفسر النتائج بشكل أفضل بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية. حيث يبلغ قيمة مؤشر التوافق (GFI) (١٠٠%) ، كما يبلغ قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (١٠٠%) ، وكلما زادت هذين المؤشرين دل ذلك على توافق أفضل، كما يبلغ قيمة الجذر التربيعي للبواري (RMR) (٠,٠٠٠)، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.
- يبلغ قيمة مؤشر توكر - لويس (١,٠٠٠) مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (٠,٨٠٥) وهي قيمة عالية، كما بلغ مؤشر المطابقة المعياري (١,٠٠٠)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشعب للفقرات، كونها ذات قيم مقبولة، كتقدير لقبول تشعب كل فقرة (مؤشر) بالعامل الذي تنتمي إليه، إذ تشير التقديرات المعطاة بالبرنامج AMOS إلى محاكاة جيدة لقبول النموذج، كما اتضح أيضاً أن قيمة IFI كانت (١,٠٠٠) وهذا يشير إلى تطابق النموذج، وأخيراً قيمة RFI كانت (١,٠٠٠) وهذه القيمة قيمة جيدة وتدل على التطابق التام.
- يحقق النموذج أعلى نسبة تفسير للتغير في مستوى السمعة التنظيمية التي بلغت (٩٠,٢%) ، وذلك يرجع إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (R2 = ٠,٩٠٢)، ويفسر وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد القيادة الخيرة وبين السمعة التنظيمية (٨٠,٩%) من التغير في مستوى السمعة التنظيمية حيث يبلغ قيمة معامل التحديد (R2 = ٠,٨٠٩).
- يوجد تأثير غير معنوي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين العمق الروحي والسمعة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث نجد أن التأثير المباشر للعمق الروحي علي السمعة التنظيمية بلغت

فيه قيمة بيتا (-0,066)، في حين يبلغ قيمة التأثير الكلي (-0,047)، مما يدل على أن الاستقامة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين العمق الروحي والسمعة التنظيمية.

(5) دعمت الاستقامة التنظيمية العلاقة بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي للقائد والارتباط الإيجابي والمسئولية المجتمعية) وبين السمعة التنظيمية، وذلك عند مستوى معنوية (0,01) لكل من بعدي التحسس الأخلاقي والمسئولية المجتمعية، وعند مستوى معنوية (0,05) بالنسبة لبعدي الارتباط الإيجابي، حيث نجد أن التأثير المباشر للتحسس الأخلاقي للقائد والارتباط الإيجابي والمسئولية المجتمعية على السمعة التنظيمية بلغت فيه قيمة بيتا (0,300 - 0,112 - 0,300) على الترتيب، في حين يبلغ قيمة التأثير الكلي (0,396 - 0,197 - 0,400)، مما يدل على أن الاستقامة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي للقائد والارتباط الإيجابي والمسئولية المجتمعية) وبين السمعة التنظيمية.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدم الذي ينص على "لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخيرة في البريد المصري والسمعة التنظيمية في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط" وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخيرة والسمعة التنظيمية في ظل وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية (0,01)، وتم قبول الفرض العدم بالنسبة لبعدي العمق الروحي فقط.

#### احدي عشر: التوصيات الخاصة بالنتائج التطبيقية

في ضوء النتائج التطبيقية للبحث، ولتحقيق الهدف الأساسي للبحث، يتناول الباحثين توصيات البحث، والتي يمكن أن تسهم في تحسين سمعة البريد المصري من خلال زيادة ادراك العاملين لمستوي القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية داخل البريد المصري، وذلك من خلال تبني نمط القيادة الخيرة، ورفع مستوى الاستقامة التنظيمية للبريد المصري. وفيما يلي تناول توصيات البحث وذلك بتحويل كل نتيجة من المنظور الإداري الي توصية.

أ- تحفيز القادة على التحلي بسلوكيات القيادة الخيرة، والاهتمام برعاية العاملين ورفاهيتهم، وتبني الإدارة العليا للتوجه الاخلاقي، والقيم الروحية، والتغيير الايجابي، وتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع الداخلي والخارجي.

ب- توفير مناخ تنظيمي يشجع علي نشر الفضائل والسلوكيات المستقيمة بين العاملين بالبريد المصري، بالإضافة الي تنمية وتطوير مستويات التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية، والتسامح التنظيمي.

ج- توفير مناخ تنظيمي يحسن من ادراك العاملين بالبريد المصري للسمعة التنظيمية، والاهتمام بتوفير مناخ ابداعي، وتحسين الأداء المالي، وتحمل المسئوليتة الاجتماعية، وتحسين صورته البريد المصري، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، لما له من اثر كبير في تحسين ادراك العاملين للسمعة التنظيمية .

وفي ضوء تنفيذ توصيات البحث تم وضع خطة عمل تشتمل علي (مجال التوصية، التوصية، المسئول عن تنفيذها، متطلبات واليات التنفيذ)، كما هو موضح بالجدول رقم (13):

جدول رقم (١٣) توصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
١		١/١ تحفيز القيادة على التحلي بسلوكيات القيادة الخيرة، والاهتمام برعاية العاملين ورفاهيتهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تضمين معايير الأيثار والرعاية الصحية والاجتماعية ضمن معايير اختيار القيادات.</li> <li>تقييم أداء القيادات بناء على مجموعة من المعايير التي تضمن الاهتمام بالعاملين مثل نسبة تسرب العاملين.</li> <li>نشر ممارسات القادة الخيرين الذين نجحوا في إحداث تغيير</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية
	القيادة الخيرة	٢/١ إرساء مناخ يُشجّع على الاهتمام بالعاملين خصوصاً العاملين في المستويات الادارية التنفيذية أو التشغيلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدريب العاملين علي كافة الخدمات البريدية والرقمية خاصة الخدمات المستحدثة.</li> <li>وضع برنامج طويل الاجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين في المستويات الادارية التنفيذية.</li> <li>تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً من خلال مجموعة من برامج التحفيز المتميزة، وربط الحافز بالإنتاج.</li> <li>تميز العاملين أصحاب الأفكار المبتكرة، وتضمن لائحة الموارد البشرية صرف مكافآت لهم عند تقديم أفكار مبتكرة تفيد العمل.</li> <li>وضع نظاماً للخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والترفيهية للعاملين وأسرتهم بما يكفل زيادة الترابط بينهم وبين الهيئة.</li> <li>انشاء صندوق للخدمة الاجتماعية يتم الصرف منه في حالات المرض أو الوفاة أو الحوادث.</li> <li>وضع نظاماً للخدمة الطبية للعاملين وأسرتهم.</li> <li>تقديم مجموعة من الحوافز للعاملين المنتسبين للجامعات لاستكمال دراستهم، مثل احتساب ايام الامتحانات اجازة بأجر.</li> </ul>	(١٢) شهر	٥٠ مليون جنية
٢	التحسس الأخلاقي	١/٢ تبني الادارة العليا للتوجه الاخلاقي في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> <li>قطاع الشؤون المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة رؤية ورسالة وأهداف وخطط الهيئة بطريقة تحمل التوجه بالمعايير الأخلاقية واشراك العاملين في وضعها.</li> <li>نشر مدونة للسلوك الاخلاقي وأخلاقيات الوظيفة العامة تحتوي علي كافة السلوكيات الاخلاقية وغير الاخلاقية.</li> <li>وضع بنوداً واضحة في لائحة الجزاءات بالهيئة يتم من خلالها معاقبة السلوكيات غير الاخلاقية.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية

م	مجال التوصية	التوصية	المسنول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
				<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير اخلاقية ضمن معايير الاعلان عن الوظائف القيادية.</li> <li>التوسع في عقد دورات تدريبية، وندوات ومحاضرات وورش عمل تحتوي علي مناقشة الامور الاخلاقية، وتقديم الدعم المالي الكافي لهذه الدورات.</li> <li>ربط التعويضات والمكافآت والترقيات بمدى تبني السلوك الاخلاقي.</li> </ul>		
٣	العمق الروحي	١/٣ تبني الادارة العليا للقيم الروحية في المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتطوير نماذج عمل تقوم على القيادة الروحية، وتطبيق القيم الروحية.</li> <li>إشاعة مصطلح الروحانية في المنظمة وأهميتها في جعل حياه الفرد ذات قيمة وربطها ببعض المفاهيم النفسية الإيجابية مثل الرحمة والصبر والتسامح والغفران والرضا والمسؤولية الفردية.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية
		٢/٣ التعاون وتمكين العاملين وشعورهم بالعمل بالاهداف.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> <li>القطاع المالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير الاستقلال الذاتي للموظفين في كيفية أدائهم وتوجيه جهودهم تجاه المنظمة وتفويض السلطات.</li> <li>وضع نظام للمكافآت يركز على المكافآت الجماعية مثل تقاسم الأرباح بدلاً من الحوافز الفردية، والتي تولد الغيرة والمنافسة غير الصحية.</li> <li>ربط انجاز العاملين بمهام العمل بمجموعة من الحوافز المادية والمعنوية.</li> <li>ربط الأهداف الخاصة للعاملين بأهداف البريد المصري.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية جنية
٤	الارتباط الايجابي	١/٤ معرفة طرق التغيير الإيجابي في النظم البشرية وتنفيذها من خلال رؤية مشتركة وإلهام وأمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع رؤية ورسالة مناسبة للبريد المصري تتضمن سياسات واجراءات تنفيذية لتبني التغيير الايجابي.</li> <li>وضع نظاماً للحوافز يشجع المديرين والعاملين علي التغيير الايجابي وتقديم أفكار من شأنها احداث تغيير ايجابي داخل البريد المصري.</li> <li>عقد دورات وندوات لنشر مصطلحات المعرفة التنظيمية وعلم النفس الايجابي.</li> </ul>	(١٢) شهر	خمسة مليون جنية

م	مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
٥	المسئولية المجتمعية	١/٥ تطوير الشعور بالمسئولية الاجتماعية وقيام الإدارة العليا بتحمل مسئوليتها تجاه المجتمع الداخلي (العاملين) والخارجي (أصحاب المصلحة).	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتطوير نماذج عمل تقوم على تبنى المسئولية المجتمعية.</li> <li>بناء علاقات وتعاطف مع العديد من أصحاب المصلحة من عملاء وموردين؛ وبناء علاقات عالية الجودة معهم.</li> <li>وضع حلول مستدامة للمشكلات الاجتماعية مثل الرعاية الصحية أو الفقر أو التعليم أو غيرها.</li> <li>الاهتمام بالبيئة والحد من تلوثها.</li> <li>زيادة اهتمام البريد المصري بخدمة المجتمع المحلي الذي يعمل فيه من خلال توفير فرص العمل والإسهام في دعم الأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية والرياضية.</li> <li>تخصيص جزء من الأرباح للإنفاق علي برامج المسئولية المجتمعية.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٢٠٠) مليون جنية
٦	الاستقامة التنظيمية	١/٦ توفير مناخ تنظيمي يشجع علي نشر الفضائل والسلوكيات المستقيمة بين العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء ونشر مدونة للسلوك الاخلاقي تتضمن ميثاق أخلاقي للموظفين ومراقبة مدى التزام جميع العاملين بها، بحيث تتسع الأسس التي تقوم عليها الاستقامة.</li> <li>عقد الدورات التدريبية لتعزيز الاستقامة لجميع العاملين بما في ذلك المديرين والموظفين بحيث يمكن من خلال عقد هذه الدورات تعليم القادة والموظفين معنى الاستقامة، وانواع الفضائل، وأهمية تطبيق الاستقامة، وكيف سيشاركون في عملية تطوير الاستقامة.</li> <li>تدريب العاملين على ممارسة الفضائل والاعتراف بها ومكافأة العاملين التي يظهرونها او يمارسونها.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية
٧	التفاضل التنظيمي	١/٧ تنمية وتطوير مستوى التفاضل لدى العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ ورش عمل يمكن من خلالها نشر ثقافة التعلم من الماضي وتقبل الأخطاء غير المتعمدة، حتى يمكن إحياء روح التفاضل لدى العاملين.</li> <li>تنفيذ ورش عمل يمكن من خلالها نشر ثقافة تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية، من خلال الوقوف على أهم الجوانب الإيجابية سواء كان بالنسبة للأمر التي يمكن التحكم فيها أو التي يصعب التحكم فيها.</li> <li>تفويض السلطات للعاملين.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية

م	مجال التوصية	التوصية	المسنول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
				<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر بطاقات الوصف الوظيفي علي العاملين وتعريفهم للمسئوليات الخاصة بهم لتقليل الضغوط عليهم.</li> <li>تنفيذ ورش عمل لبيت روح التفاؤل بين صفوف العاملين والسعي الى رفع الروح المعنوية لديهم ودعم دوافع تحدي الصعاب ومواجهة المشاكل لتعظيم امكانية الشعور بالنجاح بعيدا عن اي من حالات الفشل.</li> </ul>		
٨	الثقة التنظيمية	١/٨ تنمية وزيادة مستوي الثقة التنظيمية لدى العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إحلال مبدأ الإدارة بالثقة محل مبدأ الإدارة بالتخويف، من خلال منح العاملين المزيد من الثقة في أنفسهم والتعامل معهم.</li> <li>تفويض السلطات للعاملين للقيام بالمهام الصعبة، لأن ذلك يؤدي إلى مرور العامل بتجارب النجاح لهذه المهام، مما يزيد من مستوى ثقتهم بأنفسهم.</li> <li>ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية وفق خطط عملية مدروسة، خاصة البرامج التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين التي تساعد في تقديم الخدمة بشكل جيد للعملاء.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٥٠٠) الف جنية
٩	النزاهة التنظيمية	١/٩ تحسين مستوى النزاهة (الشفافية) في العلاقات بين الرؤساء والمروسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام ادارة الرقابة والتفتيش بالتأكد من الالتزام بالتعليمات لتجنب عدم النزاهة والمحسوبية.</li> <li>ان تكون القرارات مكتوبة وواضحة ولا تحتل اللبس من أجل الابتعاد عن الغموض.</li> <li>عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين للإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني معهم والالتزام بتنفيذها وإخبارهم بالحقيقة حتى وإن كانت صعبة.</li> <li>قيام لجان اختيار القادة بصياغة معايير النزاهة في عمليات الاختيار.</li> <li>تنفيذ ورش عمل يمكن من خلالها نشر ثقافة النزاهة في جميع أنحاء المنظمة.</li> <li>قنوات الاتصال مفتوحة أفقياً وعمودياً داخل المنظمة لتشخيص المشكلات وتحديد الانتهاكات الأخلاقية التي قد يتردد آخرون في الكشف عنها.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٥٠٠) الف جنية
١٠	التعاطف التنظيمي	١/١٠ تحسين وتنمية مستوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد دورات تدريبية تنمي روح التعاطف وتبين الدور الحيوي الذي</li> </ul>		



م	مجال التوصية	التوصية	المسنول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
		الرحمة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<p>يلعبه البريد المصري في تخفيف معاناه الأفراد في المجتمع.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ورش عمل وندوات لنشر ثقافة التعاطف بين العاملين في البريد المصري.</li> <li>تخفيض عدد ساعات العمل لبعض فئات العمال مثل المرأة الحامل والمرأة المرضعة وذوي الاحتياجات الخاصة وذوي الأمراض المزمنة.</li> <li>تخلل ساعات العمل فترة أو أكثر لتناول الطعام والراحة، ولا تقل في مجموعها عن ساعة.</li> <li>عقد اجتماعات منتظمة، لتعزيز الوعي بالخدمات المجتمعية الحالية التي يقدمها البريد المصري، ونشر ذلك علي العاملين.</li> <li>عمل برامج مساعدة للموظفين، وهي وسائل رسمية مصممة لتوفير الخدمات والدعم للموظفين في حاله تعرضهم لحادث طارئ.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٢٠) مليون جنية
١	التسامح التنظيمي	١/١١ تعزيز وتنمية بعد التسامح لدى العاملين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي والتواصل</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتباع استراتيجية حل النزاع، والتي تتبنى مبدأ التوازن بين التعصب التنظيمي من جهة والإفراط من جهة أخرى.</li> <li>تبني استراتيجية التركيز على تخفيض المخاطر، التي تتبنى مبدأ الوقاية من درجة المخاطر أو الضغوط التي تؤدي إلى زيادة النتائج غير المرغوبة التي يتعرض لها العاملين.</li> <li>تنفيذ ورش عمل يمكن من خلالها نشر ثقافة التسامح عن الأخطاء ومعالجتها بشرط عدم الاخلال بالقواعد والقوانين المنصوص عليها.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية
١	٢	١/١٢ توفير مناخ تنظيمي يحسن من ادراك السمعة التنظيمية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> <li>قطاع التطوير المؤسسي</li> <li>قطاع تنمية رأس المال البشري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صرف مكافئات للعاملين المبدعين الذين يقدمون أفكار لخدمات جديدة تفيد العمل.</li> <li>اقامة الحلقات النقاشية بين المبدعين.</li> <li>تبسيط اجراءات كافه الخدمات المقدمة من البريد.</li> <li>تقديم خدمات متميزة للعملاء وتطويرها باستمرار.</li> <li>الاحتفاظ بنسبة سيولة مناسبة للوفاء باحتياجات العملاء.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٢٠٠) مليون جنية
		٢/١٢ توفير مناخ ابداعي وجعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارة العليا</li> <li>الإدارة التنفيذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الرواتب والمكافآت بحيث تكون قادرة علي جذب المواهب وتخفض من تسرب الموهوبين.</li> </ul>		

م	مجال التوصية	التوصية	المسنول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
	السمعة التنظيمية	البريد المصري مكاناً جذاباً للعمل	قطاع التطوير المؤسسي والتواصل قطاع تنمية رأس المال البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع قاعدة بيانات شاملة عن المواهب بالهيئة.</li> <li>اقامة الحلقات النقاشية بين العاملين المبدعين.</li> <li>تمييز العاملين الحاصلين علي الدراسات العليا وترقيتهم الي الوظائف التي تتناسب معهم.</li> <li>صرف مكافئات للعاملين المبدعين الذين يقدمون أفكار لخدمات جديدة تفيد العمل.</li> </ul>	(١٢) شهر	(١٠٠) مليون جنية
		٣/١٢ تحسين الأداء المالي للبريد المصري	الإدارة العليا الإدارة التنفيذية قطاع الشؤون المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاحتفاظ بنسبة سيولة معقولة للوفاء بالتزامات العملاء والاحتياجات الدائمة لهم.</li> <li>توفير احتياجات العملاء المالية في الوقت المناسب.</li> <li>انشاء سجل يوضح كيفية تحقيق الأرباح.</li> </ul>	(١٢) شهر	مليون جنية
		٤/١٢ ضرورة العمل تحمل البريد المصري لمسئوليته الاجتماعية	الإدارة العليا الإدارة التنفيذية قطاع التطوير المؤسسي قطاع تنمية رأس المال البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق وتفعيل قرار تخفيض ساعة عمل للعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة او العاملين الذين يعولون شخص من ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>المساهمة بالوقت أو الأموال في حل مشاكل المجتمع.</li> <li>إعداد البرامج التدريبية للعاملين، وذلك لتعريفهم باستراتيجيات</li> </ul>	(١٢) شهر	(٢٠٠) مليون جنية
		٥/١٢ ضرورة العمل علي تحسين صورته البريدي المصري	الإدارة العليا الإدارة التنفيذية قطاع التطوير المؤسسي والتواصل	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير ونمذجة كافة المكاتب البريدية ومراكز الحركة والتوزيع.</li> <li>تطوير وتحديث اسطول نقل المواد البريدية.</li> <li>تطوير وتحديث اسطول نقل الأموال بالبريد المصري.</li> </ul>	(١٢) شهر	(١) مليار جنية
		٦/١٢ ضرورة العمل علي تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء البريد المصري	الإدارة العليا الإدارة التنفيذية قطاع التطوير المؤسسي والتواصل قطاع تنمية رأس المال البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص مبلغ مالي من ميزانية البريد المصري للبحث والتطوير لخدمات البريد المصري.</li> <li>منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يقدمون جهد خاص في تطوير الخدمات التي يقدمها البريد المصري.</li> <li>منح حوافز مالية للعامل الذي يؤدي خدمات أو أعمال أو يقدم بحوث أو اقتراحات تساعد علي تحسين طرق العمل أو رفع كفاية الأداء أو توفير في النفقات أو تحقيق أهداف محددة تخدم الاستراتيجية العامة للهيئة.</li> </ul>	(١٢) شهر	(٥٠) مليون جنية

م	مجال التوصية	التوصية	المسنول عن التنفيذ	متطلبات واليات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ	تكلفة التنفيذ
				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تدريب العاملين علي كيفية اداء الخدمات للعملاء بالجودة المطلوبة</li> <li>▪ تبسيط اجراءات كافة الخدمات المقدمة من البريد المصري.</li> <li>▪ تقديم خدمات متميزة للعملاء وتطويرها باستمرار.</li> </ul>		

المصدر: من اعداد الباحثين

### اثني عشر: مقترحات لبحوث مستقبلية

مازال مجال القيادة الخيرة والاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها في البيئة المصرية، ويقترح الباحثين إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الآتية :-

- أ- دور القيادة الخيرة في تحقيق الابداع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي.
- ب- دور القيادة الخيرة في تدعيم الميزة التنافسية للشركات.
- ج- الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوع التنظيمي.
- د- دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز رأس المال النفسي والرفاهية النفسية وجودة حياة العمل.
- هـ- دراسة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية من منظور العملاء وبعض المتغيرات التسويقية مثل رضا العملاء، وولاء العميل، والكلمة المنطوقة، وغيرها من المتغيرات.

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بني صخر، محمد خالد & الشورطي، يزيد عيسى (٢٠١٧). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعاقبتها بمستوي النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، الجامعة الهاشمية، كلية الدراسات العليا.
- التميمي، أمال مهدي كاظم (٢٠١٦). تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية لبناء قيمة عليا للعاملين- دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، (العراق: جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد).
- جميل، بريشان معروف (٢٠١٧). دور أبعاد سمعة المنظمة في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة كوقاري، المجلد (٢١)، العدد (٦)، ص ص ٦٣-٨٥
- الحكيم، ليث علي يوسف & مهدي، أمال كاظم (٢٠١٧). تأثير القيادة الروحية في الاستقامة التنظيمية - دراسة حالة في العتبة العباسية المقدسة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ص ص ٥٣-٨٨
- رشيد، صالح عبد الرضا & الزبيدي، صباح حسين (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (١)، ص ص ٦-٣٢.
- صقر، زكي محمود زكي (٢٠١٥). دور الجدية في العمل في دعم سمعة المنظمة بالتطبيق على البنوك الحكومية والبنوك الإستثمارية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد (٣)، ص ص ١٦٥-١٩٧.
- الظالمي، يوسف حجي، الصانع، محمد جبار & الذبحاوي، عامر عبد كريم (٢٠١٣). دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة: بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد (١)، ص ص ١٠-٢٧.

- الظالمي، محمد جبار هادي (٢٠١٦). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، **مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية**، المجلد (١٨) ، العدد (٢) ، ص ص ٦-٣٣.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٢٠)، **البحث العلمي**، "مدخل تطبيقي"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- مطر، محمد عبدالهادي ابراهيم (٢٠١٨) . دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة). رساله ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- اليساري، صلاح مهدي عباس (٢٠٢١). السمعة التنظيمية ودورها في الانغماس التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة وارث الانبياء. **مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية**. المجلد (١١) ، العدد (١) ، ص ص ٥٠-٦٧.
- ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية

- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., Ali, G. and Anwar, F. (2018), "Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement", **Journal of Management Development**, Vol. (37), No. 6, PP. 493-502.
- Cameron,K., Bright,D., and Caza,A., (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance, **American Behavioral Scientist**, Vol.(47), PP. 1-24
- González,M., Andrés,M,R., &Castillo,M,A., (2017). Building Corporate Reputation through Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Effect of Ethical Behavior, **Sustainability**, Vol. (9), doi: 10.3390/ su9091663.
- Grobler, A., & Joubert, Y.T.,( 2020).The relationship between hope and optimism, ethical leadership and person-organisation fit', South African, **Journal of Economic and Management Sciences**, Vol.(23), No. (1), PP 1-11
- Hidayati,N.,D.,(2011). Reputation reward for ethical firms, **Q Emerald Group Publishing Limited**, Vol. (27), No. (8), pp. 15-17.
- Jehn, K,A., & Scott, E.,(2015), Lies in the Sky: Effects of Employee Dishonesty on Organizational Reputation in the Airline Industry, **Business and Society Review**, Vol. (120), No.(1), pp. 115-136.
- Karakas, F. (2009). Benevolent leadership, (**PhD Dissertation**). McGill University.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. **Journal of Business Ethics**, Vol.(113), No.(4), PP. 663-678.
- Men, L., and Stacks, D., (2013), "The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation", **Journal of Communication Management**, Vol. (17), No. (2), PP. 171-192.
- Merwe,A.,W.,&Puth,G., (2014).Towards a Conceptual Model of the Relationship between Corporate Trust and Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, Vol. (17), No.(2), PP. 138–156.
- Onakoya,O., Moses,C., Iyiola,O., Salau,O.,& Ayoade,E.,(2018). Dataset on ethical leadership and corporate reputation – Nigeri and eposit money banks' perspective, **Data in Brief**, Vol.(19), PP. 847–852
- Ravaji,M., (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater

- Company, **International Journal of Scientific Management and Development**, Vol.(4), No.(12), pp:496-506.
- Rawat, P. and Lyndon, S. (2016), "Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study", **Journal of Indian Business Research**, Vol. (8), No. (4), pp. 264-277.
- Simha, A. and Stachowicz-Stanusch, A. (2015), "The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a Polish context", **Management Decision**, Vol. (53) , No. (1), PP. 24-39.
- Story,J., Castanheira,F., and Hartig,S.,(2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management, **Social Responsibility Journal**, Vol. (12), No. (3), PP. 484-505.
- Taboli,H., &Abdollahzadeh,S., (2016). The Mediating Role of Trust in Supervisor and Professional Ethics in the Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Virtuousness (Case Study: Document Registration Organization at Kerman City), **International Business Management**, Vol. (10), No. (11), PP. 2214-2221.
- Worden,S., (2003).The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital, **Journal of Business Ethics**, Vol. (46), PP. 31-44.
- Xia, Z., Yu, H., & Yang, F., (2022) . Benevolent Leadership and Team Creative Performance: Creative Self-Efficacy and Openness to Experience. **Front. Psychol.** 12:745991. doi: 10.3389/fpsyg.2021.745991
- Zeeshan,M.,Qureshi,T.,Bashir,S.,&Ahmed,U.,(2020).Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding. Transformational Leadership and Corporate Reputation, **Journal of Management and Research (JMR)**,Vol.(7), No.(1), PP.184-211.