

الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي
" دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية "
هاني فتحي عبد اللاه عبد المقصود *

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (257) مفردة من العاملين في البنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية , وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء , وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (231) بمعدل استجابة (93,5%), وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23) , واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Model من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, version 23) , وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية ايجابية بين أبعاد الدراسة (القيادة الأخلاقية, الإستقامة التنظيمية, التماثل التنظيمي) , كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال الإستقامة التنظيمية حيث ثبت قيام الإستقامة التنظيمية بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي, كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الاخلاقي) في الإستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) , واخيراً, توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ايجابي للإستقامة التنظيمية على التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي, التشابه مع المنظمة , العضوية في المنظمة) , وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي, ضرورة تبني مفهوم الإستقامة التنظيمية وأن يكون جزءاً من رؤية ورسالة البنك , تعزيز وتنمية مستوي شعور العاملين بالتماثل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية, الإستقامة التنظيمية, التماثل التنظيمي, البنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية

* مدرس إدارة الاعمال بمعهد الجيزة العالي للعلوم الادارية

Abstract:

The current research aims to reveal the mediating role of Organizational Virtuousness in the relationship between Ethical Leadership and Organizational Identification, by applying it to a sample of (257) employees working in the public commercial sector banks in Menoufia Governorate. Analyzable correct investigation (231) with a response rate of (93.5%), and a number of appropriate statistical methods were used through the (SPSS, V.23) program, and the Structural Equation Model (SEM) through the (AMOS, statistical program, version 23), and the results concluded that there is a positive moral relationship between the dimensions of the study (Ethical leadership, organizational Virtuousness, organizational Identification). Partial Mediating in the relationship between Ethical leadership and Organizational Identification, the study also found a significant effect of the dimensions of Ethical leadership (fairness, role clarification, sharing Authority, employee orientation, moral orientation) in organizational Virtuousness with its dimensions (organizational optimism, organizational trust, organizational integrity, organizational sympathy, organizational tolerance), and finally, the study found a positive moral effect of organizational Virtuousness on organizational Identification in its dimensions (organizational loyalty, similarity with Organization, membership in the organization), and in light of the results of the study, a set of recommendations were suggested, most notably the need to work on disseminating and supporting behavior and the ethical climate, the need to adopt the concept of organizational Virtuousness and to be part of the bank's vision and mission, to enhance and develop the level of employees' sense of Organizational Identification .

Keywords: Ethical leadership, Organizational Virtuousness, Organizational Identification, public sector commercial banks in Menoufia governorate

مقدمة البحث

إن موضوعات القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي والاستقامة التنظيمية من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال بشكل عام , والسلوك التنظيمي بشكل خاص , لذلك فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على فلسفة القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها في البنوك موضع التطبيق لما لها من فاعلية في تدعيم التماثل التنظيمي للعاملين.

تُساهم القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership(EL) في تشكيل سلوك الموظفين من خلال وضع أنفسهم كقدوة، القادة الأخلاقيون لا يصوغون المعايير الأخلاقية فحسب بل يلهمون أتباعهم للإمتثال لتلك المعايير وذلك من خلال التواصل ذي الإتجاهين(Han et al., 2019) , تعتبر القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في المنظمة حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة عن الأفعال التي يقوم بها القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة (موظفين، عملاء، موردين)، حيث تمتاز المنظمة الأخلاقية (بالصدق/ العدل / الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع (Knights,2016), واليوم أصبحت القيادة الأخلاقية تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو حتى على مستوى الأفراد أو الجماعات ، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل أن التوجه الحديث للمنظمات يحتم وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذى يحتكم إليه في تقويم الممارسات السلوكية للعاملين (جاد الرب، 2010).

ويُعد التماثل التنظيمي (Organizational Identification(OI) من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعرف بأنه "التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها" (Wang et al., 2017) , كما يُعد التماثل التنظيمي من السمات البارزة في المؤسسات في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء هذه المؤسسات والعاملين فيها، وتمثل أهمية التماثل التنظيمي في يعمل على الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل وأن مصيرهم وقدرهم واحد، وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً، وتبني الصورة المشرفة الايجابية للمؤسسة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب، وتحسين مكانة المؤسسة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المؤسسات الأخرى، والعمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض، وزيادة درجة الولاء وتفعيل

التعاون بين العاملين في المؤسسة، وقبول العاملين المتمثلين للمؤسسة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة. (Reese,2014) تُعد الإستقامة التنظيمية **Organizational Virtuosity** احد المفاهيم المهمة في علم النفس الايجابي , اذ يشير مفهوم الاستقامة التنظيمية الى مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر وادامة سلوك الاستقامة في المنظمة ، ويرتبط هذا المفهوم أكثر بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية وكيفية نشرها ضمن السياقات التنظيمية اذ تمارس العادات الايجابية، والرغبات والإجراءات التي يتم نشرها على المستويين الفردي والجماعي ، كما انها ترتبط مع أفضل تميز لسمات الموارد البشرية ، والقيمة الأخلاقية والفضيلة التنظيمية (Cameron et al. , 2004)

ومن هنا جاءت تلك الدراسة لتتناول العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على العاملين في بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية , وخاصة ان معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي , او ركزت على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي , ولا توجد دراسات جمعت بين المتغيرات الثلاثة , وهو ما تحاول الدراسة الحالية تناوله من خلال الابعاد الخمسة للقيادة الاخلاقية (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الاخلاقي) وكذلك تناول الابعاد الخمسة للاستقامة التنظيمية ممثلة في (التفاعل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي), وتم الاعتماد على ثلاث ابعاد للتماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي, التشابه مع المنظمة , العضوية في المنظمة), كما ان مجال التطبيق يتمثل في البنوك التجارية , وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك موضع التطبيق.

اولاً الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية, والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وابعادها , ومساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث.

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على:

- مدى ادراك العاملين لمفهوم وابعاد القيادة الاخلاقية.
- مستوى التماثل التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- مدى تطبيق البنوك موضع التطبيق لأبعاد القيادة الاخلاقية.
- مدى ادراك المسؤولين لمفهوم وابعاد الاستقامة التنظيمية.

- دور القيادة الاخلاقية في تفسير التغير في التماثل التنظيمي.
2- اسلوب الدراسة الاستطلاعية
إعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما:

1/2 الدراسة المكتبية

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث , وتمثلت أهم هذه البيانات في مفهوم القيادة الاخلاقية وابعادها , وابعاد الاستقامة التنظيمية, مدى تأثير أبعاد التماثل التنظيمي بأبعاد القيادة الاخلاقية, وقد اعتمد الباحث على عدة مصادر للحصول على هذه البيانات , كان من اهمها المؤلفات العلمية , والمقالات , والنشرات , والدوريات , على سبيل المثال
Brown, 2005; Cameron, 2004; Mael & Ashforth, 1992; Wang, et al., 2017; Mahajan, 2018; Specht et al., 2018
بكر وكشكوشه , 2021 ; طه , 2021; النادي , 2021; مرزوق واخرون, 2019
; السلنتى وأخرون , 2017; البطي , 2015

2/2 المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت 35 مفردة من العاملين بالبنوك موضع التطبيق.

3- نتائج الدراسة الاستطلاعية

في ضوء البيانات الثانوية ونتائج المقابلات الشخصية, انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :-

- غموض مفهوم القيادة الاخلاقية بأبعادها لدى العاملين بالبنوك موضع التطبيق (وفقاً لإجابات 25 من بين عينة العاملين بالبنوك محل الدراسة بنسبة 71,4%).
- ضعف ادراك العاملين لمفهوم الاستقامة التنظيمية بإبعاده المختلفة بالبنوك موضع التطبيق (وفقاً لإجابات 26 من بين عينة العاملين بالبنوك موضع التطبيق بنسبة 76,2%).
- عدم القدرة على تحديد مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بالبنوك موضع التطبيق (وفقاً لإجابات 29 من بين عينة العاملين بالبنوك موضع التطبيق بنسبة 82,8%).
- عدم وضوح العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي لدى العاملين بالبنوك موضع التطبيق (وفقاً لإجابات 27 من بين عينة العاملين بالبنوك موضع التطبيق بنسبة 77,1%).

ثانياً- مشكلة البحث

أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أجريت على عينة من العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- وجود انخفاض في مستوى التماثل التنظيمي من حيث عدم الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة وعدم الشعور الموحّد بثقافة وقيم المنظمة، كذلك ضعف إدراك المرؤوسين لأبعاد القيادة الأخلاقية من قِبَل رؤسائهم في العمل، وانخفاض مستوى الثقة المتبادلة وضعف رُوح التعاون بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والقادة.

- السلوكيات الصعبة للقيادة في التعامل مع العاملين من حيث عدم احترام آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم وعدم منحهم الفرص لتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم يؤثر بشكل سلبي على الحالة النفسية للعاملين وسلوكياتهم وتدفعهم إلى حجب المعلومات والآراء والأفكار، وهو ما يترتب عليه وجود نوايا ترك العمل.

- يرجع عدم التماثل التنظيمي إلى وجود العديد من الظواهر السلبية كالإرهاب التنظيمي والتسلط والتهكم التنظيمي وغيرها فضلاً عن ضعف الحالة النفسية بسبب وجود مثل هذه الظواهر.

- ارتفاع معدلات الغياب والتأخير وهذا مؤشر لانخفاض مستويات الاستقامة التنظيمية والتماثل الوظيفي لدى العاملين.

- تراجع مستويات الأداء للقطاع المصرفي في مصر والبنوك التجارية بصفة خاصة وذلك وفقاً لما أشار إليه التقرير السنوي للبنك المركزي 2019-2020 ، خاصة ما يتعلق منها بمؤشرات الربحية فقد بلغ معدل كفاية رأس المال لديها متضمناً الدعامة التحوطية نحو ٢٠,١ ٪ في نهاية يونيو ٢٠٢٠ ، مقابل حد أدنى مقرر ١٢,٥ ٪، وبلغت الرافعة المالية ٧,٦ ٪ مقابل ٣,٠ ٪ كنسبة إلزامية اعتباراً من عام ٢٠١٨ . وبلغ معدل العائد على متوسط الأصول وحقوق الملكية ١,٨ ٪، ٢٣,٤ ٪ على الترتيب، وبلغ صافي هامش العائد ٤,١ ٪ عن العام المالي ٢٠١٩ (آخر قوائم مالية معتمدة)

وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في التماثل التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية محل الدراسة ناتج عن نمط القيادة المتشددة ووجود بعض الظواهر السلبية كالإرهاب والتهكم التنظيمي لذلك يقوم البحث بالتعرف على دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ، الأمر الذي دفعني لدراسة هذا الدور وتحليله تحليلاً علمياً، لفحصه

وتوصيفه والتعرف على ديناميكية تطبيقه , حيث يرى الباحث الحاجة الماسة للبنوك وموضع التطبيق إلى تدعيم تماثلها التنظيمي من خلال تطبيق تطبيق نمط القيادة الأخلاقية, ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (1) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي ؟
- (2) ما نوع وقوة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي؟
- (3) ما طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الاخلاقية و الاستقامة التنظيمية ؟
- (4) إلى أي مدى تؤثر الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين ابعاد القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي ؟

ثالثاً: أهداف البحث:-

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التعرف على الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في تحديد العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي, ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- (1) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي.
- (2) الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي.
- (3) تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاخلاقية و الاستقامة التنظيمية.
- (4) التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي.

رابعاً أهمية ومبررات البحث:-

يستمد البحث الحالي أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يأتي:-

1- الاهمية العلمية

1/1 تحديد طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي مما يساهم في صياغة قيادة متكاملة متمثلة في القيادة الاخلاقية مما يؤدي الى تعزيز الاستقامة التنظيمية للعاملين مما يساعدهم في تدعيم التماثل التنظيمي.

1/2 يساهم هذا البحث في معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات في الأدب الإداري العالمي التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهي : القيادة الاخلاقية والاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي , من هنا فإن الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وستفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.

2- الأهمية التطبيقية

1/2 توجيه المسؤولين بالبنوك موضع التطبيق الى اهمية ابعاد القيادة الاخلاقية (الانصاف , توضيح الدور , تقاسم السلطة , التوجه بالعاملين , التوجه الاخلاقي) في تدعيم التماثل التنظيمي.

2/2 توجيه المسؤولين بالبنوك موضع التطبيق الى اهمية ابعاد الاستقامة التنظيمية (التفائل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) في تدعيم التماثل التنظيمي.

3/2 يمكن لنتائج البحث أن تُرشد قرار المسؤولين بالبنوك محل الدراسة حول أهمية القيادة الأخلاقية كإحدى نظريات القيادة المتكاملة في تعزيز الاستقامة التنظيمية وتدعيم التماثل التنظيمي .

خامساً: الاطار النظري وفروض البحث

يشمل الاطار النظري وفروض البحث, مفهوم وابعاد القيادة الأخلاقية , مفهوم وابعاد الاستقامة التنظيمية , ومفهوم وابعاد التماثل التنظيمي, دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي, دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستقامة التنظيمية, دور الاستقامة التنظيمية في تدعيم التماثل التنظيمي, ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي :-

(1) القيادة الأخلاقية Ethical leadership

1/1 مفهوم القيادة الأخلاقية

هي الالتزام بالمبادئ واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من اتباع هذه المعايير. (Brown, 2005), فالأخلاق هي قلب القيادة وأن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدي الفرد مما يتطلب أن ينمي القائد حسهم الأخلاقي من خلال القيام بممارسة الفضائل ومحاولة دمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل المواقف (Ciulla, 2013), الأخلاق هي جوهر القيادة ، لأنها تدور حول عملية التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، حيث يتفق الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن تفاعل كل من الالتزام الأخلاقي والفاعلية (Pucic, 2012), القيادة الأخلاقية تختلف عن أساليب القيادة الإيجابية الأخرى بالتركيز الواضح على الجانب الأخلاقي للقيادة من حيث القيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق والإنصاف والإيثار وتبنى الإجراءات الاستباقية، كإيصال المعايير الأخلاقية ومكافأة الموظفين عليها (Mostafa& El-Motalib, 2020), كما تشير القيادة الأخلاقية إلى مدى

التزام القيادات الإدارية بسلوكيات أخلاقية مثل الصدق، الأمانة، التسامح فضلاً عن تشجيع مثل هذه السلوكيات الأخلاقية والعمل على نشرها بين المرءوسين (Mayow, Baba et al., 2019), ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية وممارستها ببيئة العمل تنعكس أهميتها على زيادة الرضا الوظيفي للعاملون مع بث مفاهيم مثل الثقة والإنصاف، والصدق، وتبني المعتقدات الأخلاقية، وقيم واحترام حقوق الآخرين وكرامتهم، وتحفيز السلوك الأخلاقي لهم، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملون بجعلهم أكثر رغبة للاعتماد على قادتهم وتعزيز نتائج العمل الإيجابية، وتوفير بيئة مواتية لاستقطابهم في ضوء الحفاظ على الموارد البشرية الحالية وإيجاد موارد بشرية جديدة مع توفير التمكين في بيئة العمل (Khan et al., 2020), ظهر مفهوم أخلاقيات القيادة عبر عملية التأثير المستمر والقوى في شخصية الآخرين، من خلال تدريبهم على امتلاك قيم العدالة، والحب، والمعرفة، من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية منظمة (الشملان، 2016)، فالقيادة الأخلاقية عملية تؤثر في سلوك واتجاهات المرؤوسين من خلال السمات الشخصية للقائد ودوره كمدير أخلاقي لتحقيق أهداف محددة (مرزوق، 2015)، وأشارت (السيد، 2021) أن القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد بشكل يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسين بالفخر بقائدهم وينظرون إليه باعتباره قدوة حسنة، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم، وقد عرف (Brown & Trevvino, 2006) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات وقد توصلوا من خلال الدراسة التي قاموا بها بأن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية، وعلى هذا فإن إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين تنم من خلال السمات الشخصية للقائد ومدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها.

2/1 أبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الخمسة التي حددها (Brown et al., 2005) وقام

بتطوير المقياس (Kalshoven, et al., 2011) وتمثلت الأبعاد في (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجيه بالعاملين, التوجيه الاخلاقي), والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها , وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد, واعتمدت عليها مثل

Tseng & Wu, 2017; Zhu et al., 2016; Rahim & Ahmad, 2018; Charoensap et al., 2018; Chikeleze & Baehrend, 2017; Wang et al., 2017

البطي, 2015; فراج , 2019 ; السلتنى وآخرون, 2017; عبد العزيز , 2020 ; النادي, 2021 ; محمود, 2019 , العزب , 2016

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد

1/2/1 الانصاف: (Fairness) وهي أن يعمل القادة الأخلاقيين على المساواة والعدالة في المعاملة بين مرؤوسيههم وطرح الخيارات العادلة , كما يشير إلى أن القائد الاخلاقي يتصرف بنزاهه ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية , وأن يكون جديراً بالثقة, ويتحمل المسؤولية عن التصرفات التي يقوم بها, وأن يعامل الآخرين بطريقة سليمة وصحيحة.

2/2/1 توضيح الدور: (Role Clarification) أن يقوموا بإيضاح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء لمرؤوسيههم , بحيث يكون باستطاعة المرؤوسين أن يتعرفوا على ما هو متوقع منهم تحديداً ومتي يصل ادائهم الى المستوى المطلوب ويستطيعون ايضاً معرفة كيف يمكن المساهمة بشكل واضح في تحقيق اهداف المنظمة.

3/2/1 تقاسم السلطة: (Power Sharing) تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد واحترام أفكارهم وإهتماماتهم , توفر الإدارة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل , تفوض الإدارة بعض الصلاحيات للعاملين لتساعدهم على الانجاز بكفاءة

4/2/1 التوجه بالعاملين: (People Orintation) أن يهتم القادة الأخلاقيين بالأشخاص ويحترمونهم ويقوموا بتشجيعهم والتركيز والحرص على احترام الأفراد وإظهار الرعاية الحقيقية لهم, السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلي أفكارهم والاهتمام بها, مع تواجد اهتمام حقيقي بهم ومشكلاتهم

5/2/1 التوجه الاخلاقي: (Ethical Orientation) أى مناصرة الأخلاق والثواب والعقاب بحيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية ويهتم بصالح الجميع, ويركز على استقامة الوسائل والغايات, ويهتم بالأجل الطويل, ويركز على

العاملين في المستويات الدنيا، ويهتم بالوعي الأخلاقي، أي توضيح سلامة السلوك الأخلاقي وعواقب السلوك اللاأخلاقي، بما يضمن إتباع القواعد الأخلاقية.

(2) الإستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

1/2 مفهوم الإستقامة التنظيمية

يُعد مفهوم الإستقامة التنظيمية أحد الموضوعات المعاصرة المرتبطة بالسلوك التنظيمي الايجابي بإعتباره بوصله اخلاقية في المنظمة تؤثر ايجابياً على المخرجات السلوكية والتنظيمية وتجعل الافراد يتجاوزون فكرة تبادل المنفعة ويستثير لديهم الدوافع الايجابية نحو العمل (Nikandrou & Tsachouridi, 2015), الإستقامة التنظيمية تشير الى مجموعة من الإجراءات الفردية والأنشطة الجماعية، والصفات الثقافية، أو العمليات التي تمكن من نشر واستدامة سلوك الإستقامة في المنظمة ، ويرتبط هذا المفهوم أكثر بسلوك الأفراد في البيئة الداخلية وكيفية نشرها ضمن السياقات التنظيمية اذ تمارس العادات الايجابية، والرغبات والإجراءات التي يتم نشرها على المستويين الفردي والجماعي ، كما انها ترتبط مع أفضل تميز لسعات الموارد البشرية ، والقيمة الأخلاقية والفضيلة التنظيمية (Cameron, et al., 2004), الإستقامة التنظيمية هي أصل التميز إذ انها تخدم الغايات الاخلاقية للمنظمة عن طريق اتباع جملة من الفضائل التي يمارسها مديري المنظمات , وتُعد الإستقامة التنظيمية الأساس للمحافظة على القوي العاملة ممن يتصفون بالاخلاص والدعم في جميع الاوضاع والظروف التي تتعرض لها المنظمة(غالي , أمانه , 2017) , فالإستقامة التنظيمية هي إحياء لتقاليد الأخلاق الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة الذي يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي يطلق عليها رأس المال الإجتماعي، علاوة على ذلك فإنها تعمل على تحسين حياة أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، وتشجع العاملين على الإستعداد لتدعيم المنظمة وقت الأزمات (Nikandrou & Tsachouridi, 2015) , الإستقامة التنظيمية بأنها هي تلك المبادئ والمعايير الاخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم تنفيذه في بيئة العمل (Hessel, 2013), ان المنظمة المستقيمة بحاجة الى امتلاك السمات واطهار السلوكيات التي يجب أن تكون أكثر من اي ثقافة قوية مبنية على القيم ، كما ان المنظمات المستقيمة تطور مبادئ مختلفة، وتستلهم السلوك الجيد ، وللوصول إلى الإستقامة فان المنظمات بحاجة إلى تطوير بعض الخصائص المهمة ، وهناك العديد من الطرق للقيام بذلك مثل التصرف بنزاهه ، والالتزام بالشرف، والسعي للتميز، ووجود متعة أكثر في العمل، وبالتالي فان المنظمة المستقيمة تتصف بثمان سمات

هي المسؤولية، الهدف، الصراحه، الموثوقية، الإنصاف، العدالة، النزاهه واحترام الأفراد (Abedi, et al., 2014), كما تشير الاستقامة التنظيمية الى استخدام وحماية وتطوير واستمرار العادات، والمصالح، والأنشطة مثل الإيثار والصدق والتسامح والثقة سواء على المستوى الفردي او التنظيمي وهذا يعني أن هناك توجهها إيجابيا في الاستقامة التنظيمية وهو الهدف الأساسي للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رفاهية وصحة العاملين وتسهيل التحسين التنظيمي ، والمنظمات المستقيمة تشير إلى المنظمات التي تتشكل على أساس الفضيلة والكفاءة الأخلاقية ، اما العلاقات بين مديريها والعاملين فإنها قائمة على أساس واضح حسب الاتصالات التنظيمية وعلى أساس التفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية (Hamrahi, et al. , 2015)

2/2 أبعاد الإستقامة التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الابعاد الثلاثة التي حددها (Cameron, et al. , 2004) والمتمثلة في (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

Jehan, et.al, 2020; Magnier-Watanabe,et.al.2020; Abedi, et al., 2014; Hamrahi , et al. , 2015; Gukiina,et.al,2017,2019; Asad, et. al., 2017;

غالي , امانه , 2020; طه,2021; بكر , كشكوشه , 2021; مرزوق وآخرون 2019,

وفيما يلي شرح لهذه الابعاد

1/2/2 التفائل التنظيمي: هي سمة شخصية وتنظيمية تشير الى الاعتقاد بالنجاح بغض النظر عن التحديات الحالية ,فهو الشعور العميق بالعرض الذي يؤدي الى ردود فعل وبسببه يتوقع العاملون النجاح والاداء الجيد في مواجه التحديات ,ففي ابحاث علم النفس يشير التفائل الى التوقعات المأمولة في موقف معين ,اذ هي كفكرة فلسفية تفترض ان لدى البشر القدرة للوصول الى تنبؤات مستقبلية دقيقة تفسيراً للأحداث في الماضي والحاضر.

2/2/2 الثقة التنظيمية: يقصد بها الموثوقية التنظيمية والثقة عملية ديناميكية نتيجة طبيعة التفاعلات المستمرة بين المنظمة والافراد العاملين, فهي مناخ عام للاحترام

المتبادل بين اعضاء المنظمة على كافة مستوياتهم وتظهر هذه الثقة من خلال نشر القيم التنظيمية الايجابية الداعمة للمصداقية والنزاهة والعدالة.

3/2/2 النزاهة التنظيمية: هي معتقدات ايجابية للعاملين حول شفافية ونزاهة السياسات والاجراءات داخل المنظمة وانتشار قيم الصدق والاحترام والفضيلة في المنظمة ومدى قدرة المنظمة في التعامل مع الافراد العاملين بشفافية ومدى ملائمتها مع تحقيق الاهداف المنشودة.

4/2/2 التعاطف التنظيمي: هو مدى إهتمام العاملين بعضهم البعض وذلك من خلال نشر قيم التعاطف والايثار لتغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مما يؤدي لتدعيم العمل الجماعي , كما أن التعاطف هو اساس استقامة القائد من خلال استجابته عاطفياً لمساعدة الاخرين والتعامل وخاصة في حالات الاحباط والفشل ومحاولة التغلب عليها لتحقيق الاهداف المنشودة.

5/2/2 التسامح التنظيمي: أي التسامح والغفران للأفراد العاملين عند اخفاقهم بالعمل، إذ تشير المغفرة في الحياة التنظيمية بانها خلق علاقة عمل ممتعة في بيئة عمل افضل ووفقا لعلماء النفس فان التسامح هي وسيلة للثقافة التنظيمية التعاونية، إذ أنها تعزز العلاقات الشخصية وتسهل عملية التفكير الايجابي وتزرع الروابط الداعمة بين العاملين.

(3) التماثل التنظيمي Organizational Identification

1/3 مفهوم التماثل التنظيمي

يُعتبر مدخل التماثل التنظيمي من الإتجاهات الإدارية الحديثة التي ركزت على علاقة الموظف بمنظمته، حيث يعتبر التماثل التنظيمي أساسا لتحفيز العاملين ، ويدعم شعورهم بالهوية والانتماء والولاء للمنظمة، وتصور الفرد لذاته كونه عضوا في المنظمة: يدافع عنها ويحقق أهدافها (Bartels,2006), إن التماثل التنظيمي هو توحد وتطابق الفرد مع المظمه التي يعمل بها وشعوره بالولاء والانتماء إليها , أو بمعنى آخر هو إدراك الفرد وتطابقه مع المنظمة التي ينتمي إليها, ويضم التماثل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي الولاء والتشابه والعضوية (Mael & Ashforth, 1992), التماثل التنظيمي هو عملية يمكن من خلالها الأفراد تحديد هويتهم ومن ثم نقلها للاخرين، وفهم مكانهم في العالم والتعايش بطريقة هادفة (Atouba, et.al.2019) , التماثل التنظيمي هو درجة معرفة الفرد لنفسه في المنظمة بنفس الخصائص والسمات التي يعتقد أن المنظمة توصف بها(Millton& Westphal,2005), إن التماثل التنظيمي يشير إلى مدي توافر صلات وروابط نفسية واجتماعية قوية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل

بها(مرزوق,2013) , فالتماثل التنظيمي هو التعبير الحقيقي عن ما يشعر به الفرد من درجة الولاء والانتماء لمنظمتة ، ويمثل التطابق بين كل من المظهر والجوهر في التفكير والسلوك، ويؤكد على المصادقية في الحكم على المواقف التنظيمية والأمور الادارية والمخرجات التي حققتها المنظمة من قبل أعضائها (الصرايرة، 2005) ، إن التماثل التنظيمي هو درجة التواصل النفسي والعاطفي والذهني بين الفرد والمنظمة هذا بالإضافة إلي درجة التشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة الذي يعمل بها (الشواور,2016), ان مفهوم التماثل التنظيمي من الأساس النظري للهوية الاجتماعية ونظريات التصنيف الاجتماعية. وتذهب نظرية الهوية الاجتماعية إلى أن الأفراد يطورون المفاهيم الذاتية على أساس انتمائهم إلى جماعات اجتماعية معينة، وهو المدى الذي يتعاطفون من خلاله مع جماعة اجتماعية معينة تؤثر على دوافعهم وتصرفاتهم من حيث عضوية المجموعة الخاصة بهم(Khan, et al., 2010), يمثل التماثل التنظيمي سيكولوجية العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة بحيث يشعر الفرد العامل بذاتيته وعمق تلك العلاقة مع المنظمة بوصفها كيان اجتماعي(Johnson, et, al, 1999) .

2/3 أبعاد التماثل التنظيمي

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد التماثل التنظيمي اجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الابعاد الثلاثة التي حددها(Mael & Ashforth, 1992) والممثلة في (الولاء للمنظمة، التشابه مع المنظمة،العضوية في المنظمة) والتي تم اختبارها في بيانات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

Wang, et al., 2017; Mahajan, 2018;Specht et al., 2018; Tseng & Wu, 2017; Zhu et al., 2016 ; Allen et al.,2017; Erkutlu et al., 2016

فراج , 2019; مرزوق ,2013; الشمري, 2012;البشاشة,2008; غنيم , 2021; طه, 2021; محمد,2021;نافع,2014

وفيما يلي شرح لهذه الابعاد

1/2/3 الولاء للمنظمة: يعبر الولاء عن درجة استعداد الفرد لبذل الجهد بغرض تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مقدار الدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة التي يعمل بها من خلال تصرفاته وأقواله تجاهها والدفاع عنها ودعمها أما الآخرين.

2/2/3 التشابه مع المنظمة: هو إدراك الفرد لمجموعة من الخصائص والقيم والأهداف المشتركة مع أعضاء المنظمة التي يعمل بها , والاستعداد لتقبل القيم والمعتقدات التنظيمية كلما كانت أكثر تشابهاً مع قيمه ومعتقداته.

2/2/3 العضوية في المنظمة "الانتماء": هو مفهوم الفرد لذاته من حيث مدى ارتباطه بالمنظمة ومدى إحساسه بالانتماء والترابط النفسي والذهني والجاذبيه النفسية بينه وبين المنظمة والأعضاء العاملين بها.

(4) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أن القيادة الأخلاقية يُؤثر بشكل مباشر في التماثل التنظيمي حيث تناولت دراسة (Tseng & Wu, 2017) دراسة العلاقة القيادة الأخلاقية وولاء العاملين للمنظمة، كذلك الأثر الوسيط للتماثل التنظيمي على العلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على عدد من المنظمات في تايوان ، حيث تم إجراء البحث على عينة قوامها (373) مفردة من العاملين بتلك المنظمات، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وولاء العاملين، وأيضاً بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي للعاملين ، في حين استهدف بحث (Wang et al., 2017) دراسة علاقة كل من المسؤولية المجتمعية للمنظمة وأخلاقيات المنظمة بسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك دراسة الأثر الوسيط للتماثل التنظيمي على العلاقة بينهما وذلك بالتطبيق على الجامعة الأمريكية في لبنان، حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (308) مفردة من طلاب تلك الجامعة، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية المجتمعية للمنظمة والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة والتماثل التنظيمي، ويوجد تأثير إيجابي غير مباشر لأخلاقيات المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي، وهدفت دراسة قامت بها (فراج ، 2019) إلى تحليل العلاقة بين الممارسات الاخلاقية للقادة على مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة قوامها (384) من العاملين في شركات الاتصالات العامة في السوق المصري ، واطهرت نتائج البحث وجود تأثير ايجابي معنوى بين ابعاد القيادة الاخلاقية ومشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط ، أما دراسة (Zhu et al., 2016) فقد استهدف معرفة أثر التماثل التنظيمي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وصوت العاملين، كذلك معرفة أثر المعتقدات الأخلاقية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي. وذلك

بالتطبيق على عدد من المنظمات في رومانيا، حيث تم إجراء البحث على عينة قوامها (355) مفردة من العاملين بتلك المنظمات، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، وتزداد قوة هذه العلاقة بزيادة قوة المعتقدات الأخلاقية، كما توجد علاقة إيجابية غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية وصوت العاملين من خلال التماثل التنظيمي، وركزت دراسة (البطى، 2015) إلى التعرف على الأخلاقيات التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، حيث تم إجراء البحث على عينة عشوائية قوامها (296) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، وقد كانت الاستجابة (215) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدم توافر الوعي والإدراك الكافي لدى الإدارة العليا بالجامعات الليبية بأهمية الأخلاقيات التنظيمية وكيفية إدارتها بالشكل الذي يخفف ويحد من تأثيراتها السلبية، وأن أعضاء هيئات التدريس يتعرضون إلى العديد من الآثار السلبية الناتجة عن عدم إمام العناصر المكونة للنظام الجامعي الليبي بالأخلاقيات التنظيمية، واستهدف دراسة (Rahim&Ahmad, 2018) تحليل مقدمات والنتائج المترتبة على القيادة الأخلاقية، وذلك بالتطبيق على الجامعات الواقعة في شمال ماليزيا، حيث تم إجراء البحث على عينة قوامها (600) طالب من هذه الجامعات، وقد توصل البحث إلى الآتي: حدد البحث أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي: الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، وكشفت النتائج أن النزاهة حازت على أعلى درجة رضا بينما نال الإنصاف على أقل درجة، أما دراسة (Chikeleze & Baehrend, 2017) فقد استهدف دراسة القيادة الأخلاقية وأثرها على صناعة القرار، وذلك بالتطبيق في عدد من الجامعات في شمال الولايات المتحدة، حيث تم إجراء البحث على عينة قوامها (450) أكاديمي من هذه الجامعات، وقد توصل البحث إلى الآتي: حدد البحث أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي: الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على صناعة القرار، واستهدف دراسته قام بها (Erkutlu et al., 2016) التعرف على السلامة السلوكية للقائد والتماثل التنظيمي، وقد توصلت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين سلامة سلوك القائد والتماثل التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى أن السلامة السلوكية للقائد تعزز من التماثل التنظيمي للعاملين في المنظمة ولذلك يجب على القادة مراعاة تصرفاتهم وسلوكهم داخل المنظمة بالشكل الذي يزيد من عملية التماثل فيما بينهم، وتناولت دراسة (السلمتي وآخرون، 2017) التعرف على العلاقة بين القيادة

الأخلاقية والأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط ، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) مفردة، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي فيما عدا بعد (التفاني الوظيفي)، كما توصلت النتائج لوجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الأداء الوظيفي عدا التفاني الوظيفي، واستهدف دراسته قامت بها (طه، 2021) تحديد مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجه نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين في جامعة السادات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط ، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 162 من أعضاء الهيئة المعاونة ، وعينه قوامها 311 من العاملين في جامعة السادات ، وظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين في جامعة السادات ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الأول كما يلي
" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية"
(5) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية

أثبتت دراسات عديدة أن القيادة الأخلاقية يُؤثر بشكل مباشر في الإستقامة التنظيمية أو أحد ابعادها حيث تناولت دراسة (Charoensap et al., 2018) أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام والاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي، كذلك دراسة الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على أربع جامعات في تايلاند ، حيث تم إجراء البحث على عينة قوامها (862) أكاديمي من هذه الجامعات، وقَدْ توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كذلك تتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين تناولت دراسة (Asad, et. al., 2017) تحليل العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٧١ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بأربع جامعات في باكستان ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئيا العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي ، كما أشارت النتائج إلى أن المناخ الأخلاقي يدعم العلاقة بين الإستقامة

التنظيمية والرضا الوظيفي ويعمل على زيادته ، وأيضاً توصلت النتائج إلى أن الإستقامة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، كما تناولت دراسة قامت بها (النادي ، 2021) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر، والسلوكيات الخضراء للعاملين ، والتعرف على الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة، وتناول أيضاً الدور المعدل للقيم الخضراء الفرديّة لتأثير القيادة الأخلاقية على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق، من خلال التطبيق على عينة قوامها 385 مفردة من العاملين بتلك الشركات، وقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً على المناخ النفسي الأخضر، وأن لتلك القيادة تأثير موجب معنوي على السلوكيات الخضراء للعاملين ، وهدفت دراسة (بكر ، كشكوشه ، 2021) إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 376 مفردة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لابعاد القيادة الجديرة بالثقة في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية ، ووجود تأثير معنوي لابعاد الاستقامة التنظيمية في الرفاهية الذاتية ، كما أظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التائية بين ابعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية ، وهدفت دراسة قامت بها (طه، 2021) تحديد مستوى تطبيق القيادة الابوية ، وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية ومستوى المخرجات الوظيفية بالتطبيق على اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة ، وتم التطبيق على عينة قوامها 339 عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية ، 268 هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتفاع في مستوى ممارسة قيادات الجامعات المصرية لنمط القيادة الابوية ، وارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية ، وأن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الابوية والاستقامة التنظيمية ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية ، ووجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ، وتناولت دراسة (محمود ، 2019) الوقوف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات

دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، المصداقية ، تشجيع السلوكيات الأخلاقية) وبين كل من رأس المال البشرى والعدالة التنظيمية ماعدا بُعد (تقاسم السلطة) ، أما دراسة (العزب ، 2016) فقد استهدفت التعرف على دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها 400 مفردة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثاني كما يلي
" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية بالبنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية"
(6) العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي

أثبتت دراسات عديدة أن الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في التماثل التنظيمي أو أحد ابعاده حيث تناولت دراسة (Magnier-Watanabe, et.al.2020) معرفة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرفاهية الذاتية والاداء الوظيفي بين الموظفين الفرنسيين واليابانيين، تم اجراء استبيان بين المديرين والموظفين اليابانيين والفرنسيين في الشركات المحلية اليابانية والفرنسية وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لمقارنة تلك الشركات، اظهرت النتائج ان لدى اليابانيين والفرنسيين تصورات مختلفة للاستقامة التنظيمية، مما يشير الى انه يجب على الشركات ان تصمم انشطتها لبناء استقامة على اسس الثقافة المحلية، ووجدوا في اليابان أن بعد الرفاهية تتمتع بالأهمية النسبية ويعد مكملاً للمنظومة الاستقامة وتؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي بينما في فرنسا وجدوا بعد الاستقامة التنظيمية فقط هو مصدر الوحيد الذي يؤثر على الاداء الوظيفي , كما هدفت دراسة قامت بها (Jehan, et.al, 2020) إلى معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية على الدور المدرك للأخلاق وادراك المسؤولية الاجتماعية وتستكشف العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي، وايضا تختبر تأثير الفعالية التنظيمية بين الاستقامة والمسؤولية الاجتماعية في اعمال المنظمات والعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، تم استخدام العينة ملانمة شملت 322 موظفاً ومشرفين 83 فرعاً من فروع البنك في المقاطعات الشرقية من الصين، اظهرت النتائج ان الاستقامة التنظيمية لها تأثير ايجابي على الفعالية والمسؤولية الاجتماعية في الاعمال التجارية، وبالمثل يتوسط الفعالية بشكل كبير في الارتباط بين الاستقامة والارتباط بين الاستقامة والمسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي

ولما له من الآثار المترتبة في المستقبل, وهدفت دراسة (غالى , امانه , 2020) إلى تحديد دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية , وقد تم اختيار معمل اسمنت كربلاء كعينة قوامها 113 عاملا من الاداريين والفنيين وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها ان متغير الاستقامة التنظيمية يعدل او يعزز العلاقة التأثيرية بين اساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد عليها الادارة فعليا وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملين على مستوى البيئة الداخلية في المعمل , واستهدفت دراسة (مرزوق وآخرون, 2019) أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ , وطبقت الدراسة على عينة قوامها 362 من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ , واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي , كما اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي , كما استهدف دراسة (Mahajan, 2018) دراسة أثر الرضا الوظيفي ومناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي, وذلك بالتطبيق على جامعة جامو في الهند, حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من 260 أكاديمي من الجامعة, وَقَدْ تَوَصَّلَ البحث إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي, كما توصل أيضا إلى عدم وجود تأثير لمناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي , واستهدف دراسته قامت بها(محمد, 2021) تحديد علاقة التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية , وطبقت الدراسة على عينة قوامها 295 مفردة من العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري في محافظة المنوفية , وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية , وهناك دراسة (غنيم, 2021) التي استهدفت التعرف على دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية , , وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها 338 مفردة من العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية , وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي, التشابة التنظيمي , العضوية) والمخرجات الوظيفية في مستشفيات جامعة المنوفية , واستهدف بحث (Specht et al., 2018) دراسة أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل ومناخ التدريس داخل الجامعة, كذلك دراسة أثر الخبرة الفردية لمضمون العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل وأداء المهام, وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات الألمانية , حيث تم إجراء البحث على

عينة مكونة من 101 أكاديمي في هذه الجامعة. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز في العمل والخبرة الفردية لمضمون العمل، توجد علاقة إيجابية بين الخبرة الفردية لمضمون العمل وأداء المهام، تتوسط الخبرة الفردية لمضمون العمل العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء المهام، توجد علاقة إيجابية بين الدافعية لإفادة الزملاء في العمل والتمائل التنظيمي كذلك بين التماثل التنظيمي ومناخ التدريس، يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين الدافعية لإفادة الزملاء في العمل ومناخ التدريس، حيث تزداد العلاقة الإيجابية بزيادة التماثل التنظيمي.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرض الثالث كما يلي

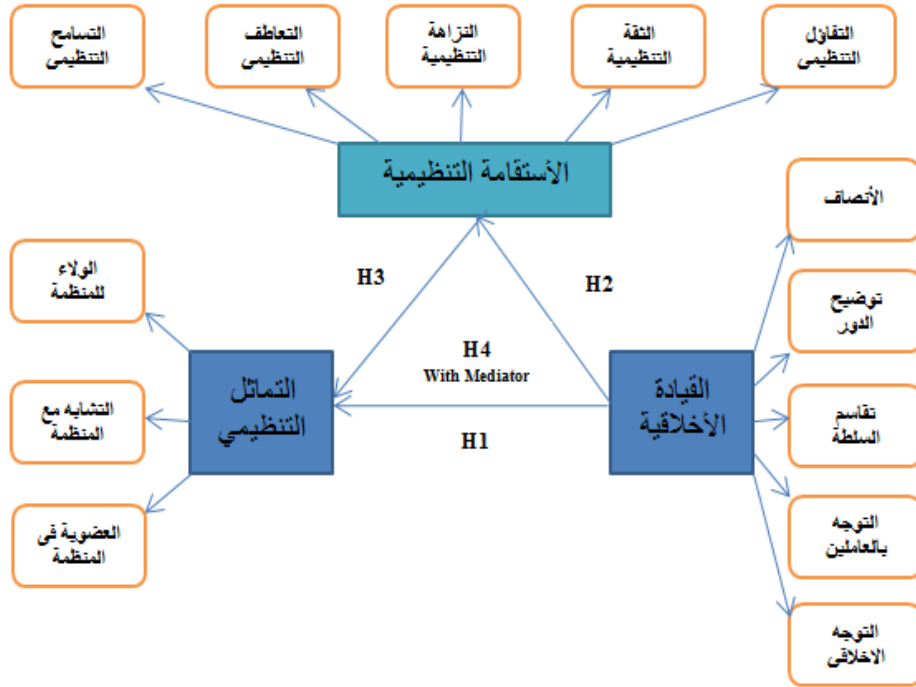
" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين الإستقامة التنظيمية والتمائل التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية "

من ناحية أخرى ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسة جمعت بين القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية والتمائل التنظيمي ، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية تغطيته ، ومن أجل ذلك تم صياغة

الفرض الرابع كما يلي:

" يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط بالبنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية "

ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث ، والذي يحتوى على اربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



المصدر: إعداد الباحث أستناداً على الدراسات السابقة

شكل رقم (1) الاطار المقترح للبحث

سادساً حدود البحث

1- الحدود الزمنية للبحث

تتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الاولية للبحث من مصادرها المختلفة , وهى شهري نوفمبر وديسمبر 2021.

2- الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في بنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية (البنك الأهلي , وبنك مصر , وبنك الاسكندرية) ويشمل هذا القطاع 29 فرع موزع 12 فرع للبنك الأهلي , 12 فرع لبنك مصر , 5 فروع لبنك الاسكندرية.

3- الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الاولية لتحقيق أهداف البحث , وذلك من خلال وحدة المعاينة المتمثلة في الادارة العليا والوسطى والتنفيذية.

سابعاً: تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

1- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

قام الباحث باستخدام أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية للتأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، ثم القيام بجمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة.

2- متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة على الاطلاق , بينما أشار الرقم 5 الى الموافقة تماماً) , مع وجود درجات محايدة في المنتصف , وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:-

1/2 القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) :- تم قياس هذا السابقة بالاعتماد على الابعاد الخمسة التي حددها (Brown,et al., 2005) وقام بتطوير المقياس (Kalshoven, et al., 2011) وتمثلت الابعاد في (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجيه بالعاملين, التوجيه الاخلاقي), والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها , وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل

Tseng & Wu, 2017; Zhu et al., 2016; Rahim & Ahmad, 2018; Charoensap et al., 2018; Chikeleze & Baehrend, 2017; Wang et al., 2017, Erkutlu et al., 2016

فراج , 2019 ; السلنتى وآخرون, 2017; عبد العزيز , 2020; النادي, 2021; محمود, 2019, العزب , 2016; البطي, 2015, وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس 30 عبارة بواقع 6 عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.

2/2 الإستقامة التنظيمية (المتغير الوسيط):- تم قياس هذا السابقة بالاعتماد على الأبعاد الخمسة التي حددها (Cameron, et al., 2004) والممثلة في (التفائل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها , وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد, واعتمدت عليها مثل

Jehan, et.al, 2020; Magnier-Watanabe, et.al. 2020; Abedi, et al., 2014; Hamrahi , et al. , 2015; Gukiina, et.al, 2017, 2019; Asad, et. al., 2017 غالى , امانه , 2020; طه, 2021; بكر , كشكوشه , 2021; مرزوق وآخرون , 2019, وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس 15 عبارة بواقع 3 عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية.

3/2 التماثل التنظيمي (المتغير التابع):- تم قياس هذا السابقة بالاعتماد على الأبعاد الالثلاثة التي حددها (Mael & Ashforth, 1992) والممثلة في (الولاء للمنظمة, التشابه مع المنظمة, العضوية في المنظمة) والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها , وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد, واعتمدت عليها مثل

Wang, et al., 2017; Mahajan, 2018; Specht et al., 2018; Tseng & Wu, 2017; Zhu et al., 2016 ; Allen et al., 2017; Erkutlu et al., 2016

فراج , 2019; مرزوق , 2013; الشمري, 2012; البشاشة, 2008; غنيم , 2021; طه , 2021; محمد, 2021; نافع, 2014, وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات ليتضمن هذا المقياس 18 عبارة بواقع 6 عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد التماثل التنظيمي.

4/2 المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع, الحالة الاجتماعية , العمر, المؤهل التعليمي, المسمى الوظيفي , الخبرة), وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (1) ترميز لمتغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الأسئلة
المتغير المستقل القيادة الاخلاقية	الانصاف	(من 1-6 بقائمة الاستقصاء)
	توضيح الدور	(من 7-12 بقائمة الاستقصاء)
	تقاسم السلطة	(من 13-18 بقائمة الاستقصاء)
	التوجه بالعاملين	(من 19-24 بقائمة الاستقصاء)
	التوجه الاحلاقي	(من 25-30 بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط الإستقامة التنظيمية	التعاؤل التنظيمي	(من 31-33 بقائمة الاستقصاء)
	الثقة التنظيمية	(من 34-36 بقائمة الاستقصاء)
	النزاهة التنظيمية	(من 37-39 بقائمة الاستقصاء)
	التعاطف التنظيمي	(من 40-42 بقائمة الاستقصاء)
	التسامح التنظيمي	(من 43-45 بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع التماثل التنظيمي	الولاء للمنظمة	(من 46-51 بقائمة الاستقصاء)
	التشابه مع المنظمة	(من 52-57 بقائمة الاستقصاء)
	العضوية في المنظمة	(من 58-63 بقائمة الاستقصاء)

3- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الاحصائية الى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث , وفي ضوء ذلك , أشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين الدائمين في بنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية ويشمل هذا القطاع 29 فرع موزع 12 فرع للبنك الأهلي , 12 فرع لبنك مصر , 5 فروع لبنك الاسكندرية ويبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (774) مفردة ممثلة في مديري الفروع النواب والوكلاء والصرافين, ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته, لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها, ووجود إطار لمجتمع البحث) , فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام

البحث بتطبيق المعادلة (ادريس,2004) لتحديد حجم العينة وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{Ne^2 + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

e: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %

$$n = \frac{774 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}{774 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)} = 257$$

ويوضح الجدول رقم (2) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية موضع التطبيق.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية

م	بنوك القطاع العام التجارية	عدد العاملين	حجم العينة	النسبة المئوية %	القوائم الصحيحة
1	البنك الأهلي	276	92	35,7	85
2	بنك مصر	322	107	41,6	98
3	بنك الاسكندرية	176	58	22,7	48
	الإجمالي	774	257	%100	231

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية 2020

4- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل 231 أي بنسبة استجابة 93,5% .

5- الاساليب الاحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض:-

في ضوء طبيعة وانواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل , فإن الباحث أعتد على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:-

1/5 المقاييس الاحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures

أعتد الباحث علي أساليب التحليل الوصفي كالتوسطات والتكرارات وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف إجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، والإستقامة التنظيمية (كمتغير وسيط)، والتماثل التنظيمي (كمتغير تابع).

2/5 معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

3/5 أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والتماثل التنظيمي (متغير تابع) للعاملين بالبنوك موضع التطبيق , والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة , وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بالمتغير التابع التماثل التنظيمي, وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

4/5 أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا

الأسلوب علي استخراج العناصر الرئيسية من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل، وتم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في الدراسة وذلك من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من هذه المتغيرات ومقارنتها بالمبادئ التي تم افتراضها عند تصميم قائمة الاستقصاء. بالإضافة إلي محاولة تخفيض البيانات وذلك باستبعاد المتغيرات التي تكون ذات درجة ارتباط ضعيفة بباقي المتغيرات الأخرى في نفس المجموعة.

5/5 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 الأخلاقية) والمتغير الوسيط (الإستقامة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (الإستقامة التنظيمية) والمتغير التابع (التماثل التنظيمي).

6/5 أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables: ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية.

- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار Path Coefficient وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (الإستقامة التنظيمية)، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل

التنظيمي، وكذلك علاقة الإستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي، وأيضاً تحديد درجة تأثير الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

7/5 مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار :

التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

8/5 - الاختبارات الإحصائية لفروض البحث:

اشتملت على اختبار ف F-Test, واختبار ت T-Test, المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والتماثل التنظيمي (متغير تابع).

ثامناً: الدراسة التطبيقية

1- تقييم الاعتمادية والصلاحية

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث، والهدف من ذلك هو تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلى التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير , يتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والتحليل العاملي Factor Analysis وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة.

1/1 تقييم الاعتمادية/الثبات Reliability

للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس Item Total Correlation أقل من 0,30.

وثبات المقياس هو تحقيق الاتساق الداخلي بين عباراته والمقياس الثابت يعطى نفس النتائج إذا ما قاس نفس الشيء مرات متتالية، وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم (إدريس , 2004) ، وفيما يلي نتناول درجة الاتساق الداخلي في كافة المقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (3)

تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

معامل صدق الاتساق الداخلي	معامل الثبات Alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.845	0.722	6	الأنصاف	المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)
0.817	0.668	6	توضيح الدور	
0.882	0.778	6	تقاسم السلطة	
0.793	0.629	6	التوجه بالعاملين	
0.803	0.646	6	التوجه الأخلاقي	
0.858	0.737	30	المقياس الإجمالي لأبعاد القيادة الأخلاقية	
0.859	0.738	3	التفاوض التنظيمي	المتغير الوسيط (الإستقامة التنظيمية)
0.889	0.792	3	الثقة التنظيمية	
0.850	0.723	3	النزاهة التنظيمية	
0.681	0.464	3	التعاطف التنظيمي	
0.927	0.861	3	التسامح التنظيمي	
0.793	0.630	15	المقياس الإجمالي لأبعاد الإستقامة التنظيمية	
0.848	0.719	6	الولاء التنظيمي	المتغير التابع (التماثل التنظيمي)
0.847	0.718	6	التشابه مع المنظمة	
0.833	0.694	6	العضوية في المنظمة (الانتماء)	
0.860	0.740	18	المقياس الإجمالي لأبعاد التماثل التنظيمي	

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز المستوى المقبول في العلوم الاجتماعية، وهو من 60 - 70%، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من المصدقية في جميع البيانات المطلوبة، حيث يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث محاور رئيسية وكل محور يتكون من مجموعه أبعاد وكل بعد يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.737) ومعامل الصدق الذاتي (0.858) لبعد المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية"، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.630) ومعامل الصدق الذاتي (0.793) لبعد المتغير الوسيط "الإستقامة التنظيمية"، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.740) ومعامل الصدق الذاتي (0.860) لبعد المتغير التابع "التماثل التنظيمي" (حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

2/1 تقييم الصلاحية/ المصدقية

1/2/1- اختبار الصدق البنائي Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه، وقد اعتمد الباحث علي أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmative Factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج AMOS,23 لقياس صدق البناء، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج وجدت عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4)

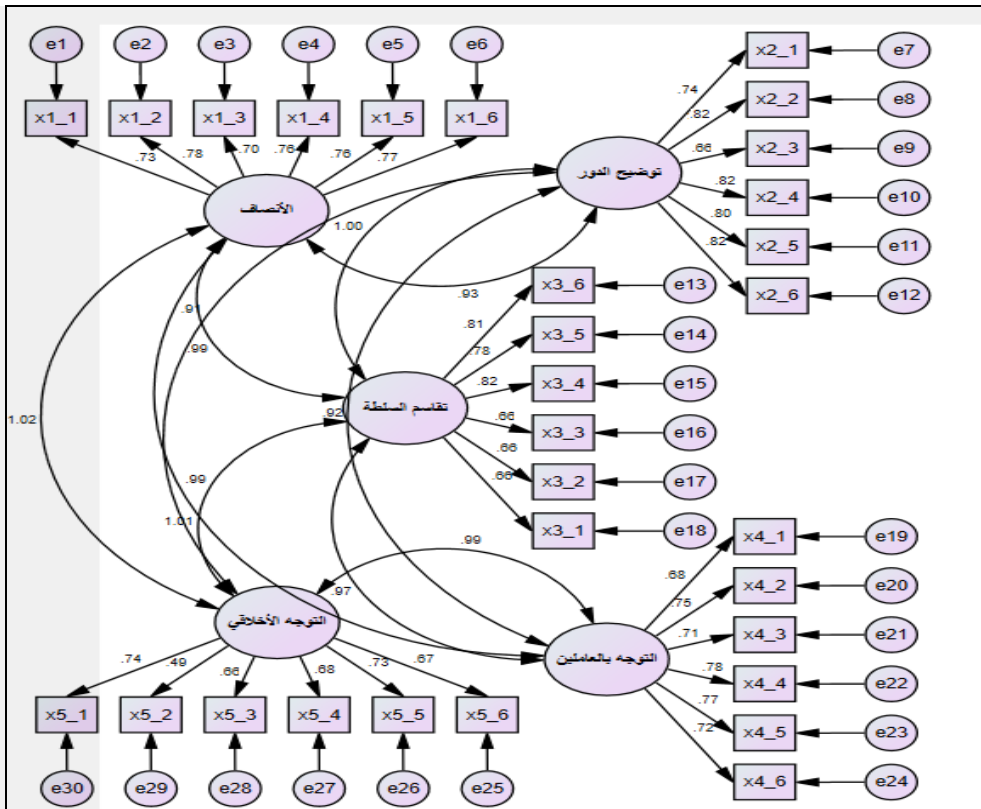
جدول (4) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة χ^2 إلى درجات الحرية df.	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من ٥
٢	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	Bollen, K.A. (1986a) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	Bollen, K.A. (1989b) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠,٩٥
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	Hoyle, R.H.,(1995)	أكبر من ٠,٩٥
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	James L. Arbuckle, (2007) Hoyle, R.H.,(1995)	أقل من ٠,٠٨

المصدر: اعداد الباحث بناء على تعليمات Amos23

2/2/1- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة الأخلاقية

تم الاعتماد على مقياس (Brown,et al., 2005) وقام بتطوير المقياس (Kalshoven, et al., 2011) لمقياس المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق, وتكون المقياس من خمسة ابعاد رئيسية (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجيه بالعاملين, التوجيه الاخلاقي), وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس القيادة الأخلاقية على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم مقياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها, ويوضح الشكل رقم (2) معاملات التحميل لبنود مقياس القيادة الأخلاقية على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها.



Chisquare = (1726.827); df = (395); p = 0.589; χ^2 (chisquare/df) = (4.372); GFI = 0.694; IFI = 0.639; NFI = 0.589; CFI = 0.694; RMR = 0.086; RMSEA = 0.024

شكل رقم (2) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (القيادة الأخلاقية)

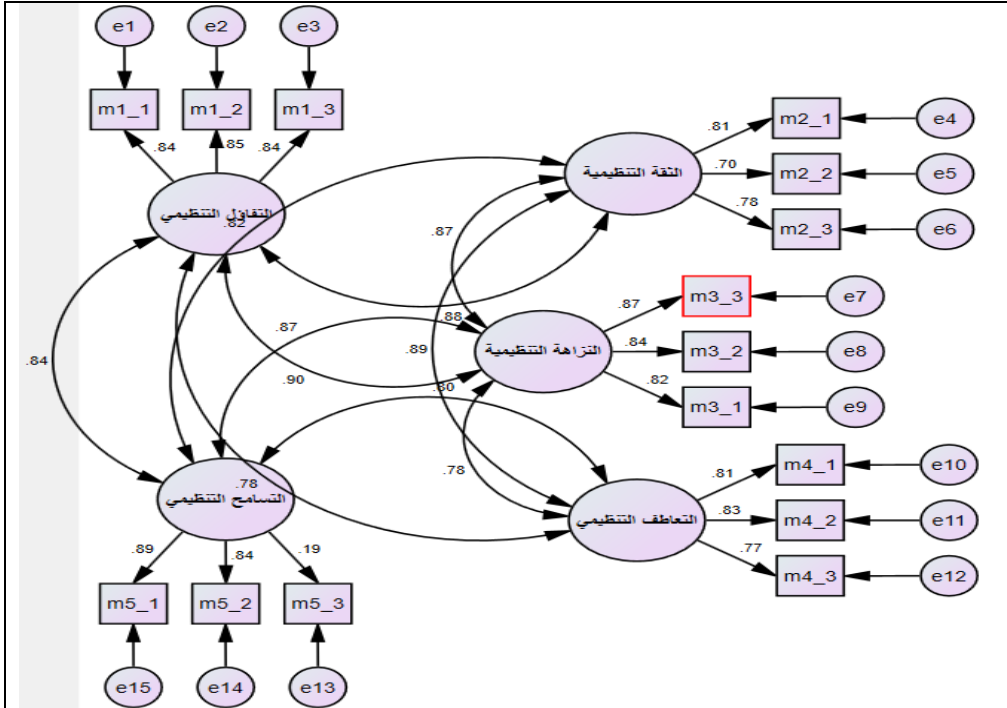
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (2) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه , والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق , حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من 0,40 درجة , وقد تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس القيادة الأخلاقية (الانصاف, توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجيه بالعاملين, التوجيه الاخلاقي) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من 0,40, وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.70 الى 0.78) , (0.66 الى 0.82), (0.66 الى 0.82), (0.68 الى 0.78), (0.49 الى 0.74) على التوالي , كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع

معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد القيادة الأخلاقية) والتي تراوحت بين (0.91 الى 1.02) درجة , كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (2) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس , وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج , تبين أن مقياس القيادة الأخلاقية يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

3/2/1- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الإستقامة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (Cameron, et al. , 2004) لقياس المتغير الوسيط " الإستقامة التنظيمية " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق , وتكون المقياس من خمسة ابعاد رئيسية (التفائل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) , وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس الإستقامة التنظيمية على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها , ويوضح الشكل رقم (3) معاملات التحميل لبنود مقياس الإستقامة التنظيمية على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها.



Chisquare =(368.215); df= (80); p=0.584; χ^2 (chisquare/df)= (4.603); GFI=0.876; IFI=0.814; NFI=0.584; CFI=0.876; RMR=0.054; RMSEA=0.027

شكل رقم (3) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (الإستقامة التنظيمية)

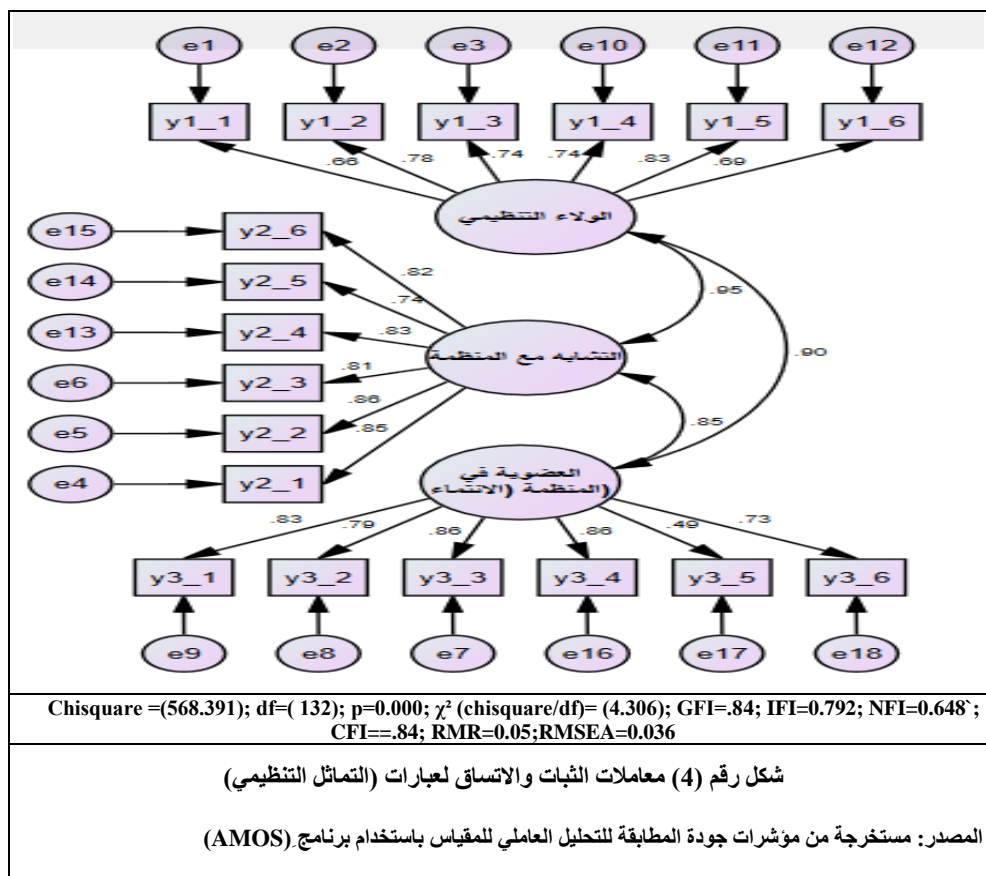
المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (3) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه , والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق , حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من 0,40 درجة , وقد تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس الإستقامة التنظيمية (التفاعل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من 0,40, وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.84 الى 0.85), (0.70 الى 0.81), (0.82 الى 0.87), (0.77 الى 0.83), (0.19 الى 0.89) على التوالي , كما أوضح التحليل العاملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد الإستقامة

التنظيمية) والتي تراوحت بين (0.78 الى 0.90) درجة , كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (3) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس , وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة النموذج , تبين أن مقياس الإستقامة التنظيمية يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

4/2/1- نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس التماثل التنظيمي

تم الاعتماد على مقياس (Mael & Ashforth, 1992) لقياس المتغير التابع " التماثل التنظيمي " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق , وتكون المقياس من ثلاثة ابعاد رئيسية (الولاء للمنظمة, التشابه مع المنظمة, العضوية في المنظمة) , وقد صُممت البنود الخاصة بمقياس التماثل التنظيمي على غرار مقياس ليكرت الخماسي الدرجات بالاعتماد على بنود المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وتم اجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الابعاد في القطاع محل البحث وتحليلها , ويوضح الشكل رقم (4) معاملات التحميل لبنود مقياس التماثل التنظيمي على الابعاد الرئيسية التي تنتمي اليها.



شكل رقم (4) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (التماثل التنظيمي)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

يوضح الشكل رقم (4) الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسماء التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه , والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الاتساق , حيث تم استبعاد أي بند يحصل على معامل تحميل أقل من 0,40 درجة , وقد تبين اتساق عبارات ابعاد مقياس التماثل التنظيمي (الولاء للمنظمة, التشابه مع المنظمة, العضوية في المنظمة) لأن جميع معاملات التحميل أكبر من 0,40, وقد تراوحت معاملات تحميل بنود المقاييس بين (0.66 الى 0.83), (0.74 الى 0.85) (0.49 الى 0.83) , على التوالي , كما أوضح التحليل العملي في ظل معاملات التحميل ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (ابعاد التماثل التنظيمي) والتي تراوحت بين (0.85 الى 0.95) درجة , كما اشارت مؤشرات جودة المطابقة بالشكل رقم (4) الى ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس , وفي ضوء معاملات التحميل السابقة ومؤشرات جودة مطابقة

النموذج، تبين أن مقياس التماثل التنظيمي يتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق بحيث يمكن الاعتماد على بنوده في قياس هذا المتغير.

2- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

تم استخدام الحزمة البرمجية **IBM SPSS Statistics V.23** لحساب التكرارات وتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث والانحراف المعياري وكذلك توزيع عينه البحث في البنوك موضع التطبيق، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حيث يعرض جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)، قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجه للعاملين بالبنوك التجارية، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضوع الاهتمام بقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (5)
توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (n=231)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	148	64%
	أنثى	83	36%
الحالة الاجتماعية	متزوج	169	73%
	اعزب	62	27%
العمر	أقل من 30 سنة	55	24%
	من 30 - 45 سنة	113	49%
	أكثر من 45 سنة	63	27%
المؤهل التعليمي	دبلوم	44	19%
	بكالوريوس	146	63%
	دراسات عليا	41	18%
المسمى الوظيفي	مدير عام	12	5%
	نائب مدير عام	18	8%
	وكيل المدير العام	18	8%
	نائب المدير	23	10%
	مراقب	28	12%
	مصرفي ممتاز	35	15%
	مصرفي أ	39	17%
الخبرة	مصرفي ب	58	25%
	أقل من 5 سنوات	42	18%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	143	62%
	من 10 سنوات فأكثر	46	20%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية مفردات العينة من الذكور (148) مفردة بنسبة 64%، والنسبة الغالبة في الفئة العمرية من 30 إلى 45 (113) بنسبة 49%، وأن أغلب مفردات العينة حاليون على درجة البكالوريوس (146) بنسبة 63%، وأن أغلب مفردات العينة تزيد مده خدمتهم بالبنوك موضع التطبيق من 5 إلى 10 سنوات (143) بنسبة 62% مما يشير أن مفردات عينة البحث لهم خبرة طويلة بالعمل وذلك في المستويات الإدارية المختلفة بالبنوك موضع التطبيق.

الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، يعرض جدول رقم (6) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة لدى العاملين بالبنوك موضع التطبيق.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
.815	3.769	الأنصاف
.828	3.532	توضيح الدور
.712	3.570	تقاسم السلطة
.870	3.884	التوجه بالعاملين
.774	3.739	التوجه الاخلاقي
.626	3.698	المتوسط العام للقيادة الأخلاقية
.977	3.399	التفاوض التنظيمي
.820	3.745	الثقة التنظيمية
1.048	3.403	النزاهة التنظيمية
.771	3.769	التعاطف التنظيمي
.843	3.509	التسامح التنظيمي
.796	3.565	المتوسط العام للإستقامة التنظيمية
.818	3.633	الولاء التنظيمي
.921	3.510	التشابه مع المنظمة
.783	3.822	العضوية في المنظمة (الانتماء)
.806	3.655	المتوسط العام للتماثل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات عينة اظهرت اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي قدرة (3.689) بانحراف معياري (0.626), مما يعكس وجود قيادة تتمتع بمستويات مرتفعة من السلوك الاخلاقي عند صنع واتخاذ القرارات, يتعامل القائد مع الجميع بمعايير أخلاقية, والتركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب وتستمع باهتمام لوجات نظر العاملين, وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في البنوك موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (التوجه بالعاملين, الانصاف, التوجه الاخلاقي, تقاسم السلطة, توضيح الدور) على التوالي, كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الإستقامة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.565) بانحراف معياري (0.796), مما يعكس أن العاملين لديهم ايمان عميق وتفاؤل بأنهم سيحققون نجاحات حتى إذا ما واجهتهم تحديات كبيرة تعفهم عن تحقيق أهدافهم, كما ان هناك ثقة متبادلة تسود بين العاملين, فيتعامل الجميع بكياسة واحترام فيما بينهم, اضافة الى ذلك أن مواقف وتصرفات العاملين في البنوك موضع التطبيق تتسم بالرحمة والتعاطف فيما بينهم ومع الآخرين وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في البنوك موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (التعاطف التنظيمي, الثقة التنظيمية, التسامح التنظيمي, النزاهة التنظيمية, التفاؤل التنظيمي) على التوالي, كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي التماثل التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (3.655) بانحراف معياري (0.806), مما يعكس التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع التطبيق نحو هذا البعد كما يلي (العضوية في المنظمة "الانتماء", الولاء التنظيمي, التشابه مع المنظمة) على التوالي.

3- اختبارات الفروض وتحليل النتائج:-

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي اعتمدت بصفة أساسية على الاستقصاء الموجه للعاملين بالبنوك التجارية

1/3 نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

1/1/3 مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الاخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة, وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة, فكلما اقتربت

قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي

جدول رقم (7)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) وأبعاد التماثل التنظيمي (المتغير التابع)

العضوية في المنظمة (الانتماء)	التشابه مع المنظمة	الولاء التنظيمي	التماثل التنظيمي	الأبعاد
.796**	.748**	.789**	.810**	القيادة الأخلاقية
.811**	.757**	.789**	.819**	الأصناف
.272**	.247**	.311**	.288**	توضيح الدور
.689**	.677**	.695**	.717**	تقاسم السلطة
.712**	.678**	.699**	.726**	التوجه بالعاملين
.640**	.578**	.603**	.632**	التوجه الاخلاقي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,01 . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,05 . ن=231 مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية ، وأبعاد التماثل التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (0.810) . وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.311) ، (0.789) . وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والتشابة مع المنظمة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.247) ، (0.757) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والعضوية في المنظمة، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.272) ، (0.811) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2/1/3 العلاقة بين أبعاد القيادة الاخلاقية الخاضعة للدراسة وبين التماثل التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة
تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الاخلاقية كمتغيرات مستقلة والتماثل التنظيمي كمتغير تابع

جدول رقم (8)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين التماثل التنظيمي بصورة إجمالية

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**)

المعنوية	t قيمة ت	معامل الانحدار Beta المعياري	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً في التماثل التنظيمي
.793	-.263		-.035	الثابت (Constant)
.000	10.481	.471	.466	الإنصاف
.017	2.391	.077	.075	توضيح الدور
.000	5.005	.218	.246	تقاسم السلطة
.001	3.507	.151	.139	التوجه بالعاملين
.000	5.541	.200	.208	التوجه الاخلاقي
.869a				معامل الارتباط R
.755				معامل التحديد R Square
201.266				قيمة F
5-226				درجات الحرية
.000 ^b				مستوى الدلالة Sig.

**تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.01 *تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.05

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الأخلاقية الخاضعة للدراسة، وبين التماثل التنظيمي للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.869). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بممارسات القيادة الأخلاقية كلما عزز ذلك من التماثل التنظيمي للعاملين.

- ساهمت أبعاد القيادة الأخلاقية الخاضعة للدراسة بنسبة (75,5%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (24,5%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة الأخلاقية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التماثل التنظيمي للبنوك محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التماثل التنظيمي هو الإنصاف ثم تقاسم السلطة ثم التوجه الأخلاقي ثم التوجه بالعاملين ثم توضيح الدور طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (الإنصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، التوجيه بالعاملين، التوجيه الأخلاقي) والتماثل التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية".

2/3 نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

1/2/3 مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية:

جدول رقم (9)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) وأبعاد الاستقامة التنظيمية (المتغير الوسيط)

الأبعاد	الإستقامة التنظيمية	التفاؤل التنظيمي	الثقة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	التسامح التنظيمي
القيادة الأخلاقية	823**	.692**	.780**	.678**	.814**	.739**
الأنصاف	.818**	.708**	.814**	.726**	.748**	.666*
توضيح الدور	.359**	.313**	.279**	.239**	.471**	.333*
تقاسم السلطة	.728**	.631**	.678**	.627**	.676**	.651*
التوجه بالعاملين	.704**	.579**	.717**	.602**	.670**	.596*
التوجه الأخلاقي	.620**	.484**	.570**	.468**	.624**	.662*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,01 . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,05 . ن=231 مفردة .

يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية ، وأبعاد الإستقامة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (823) ، وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والتفاؤل التنظيمي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (313) ، (708) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (279) ، (814) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (239) ، (726) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والتعاطف التنظيمي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (471) ، (748) ، وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

الدور الوسيط للإستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

-علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والتسامح التنظيمي، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.333)، و (0.666). وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2/2/3 العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية الخاضعة للدراسة وبين الإستقامة التنظيمية مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة والإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

جدول رقم (10)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإستقامة التنظيمية بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**)

المعنوية	t قيمة ت	معامل الانحدار Beta المعياري	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً في الإستقامة التنظيمية
.171	-1.373		-.185	الثابت (Constant)
.000	10.904	.500	.488	الإنصاف
.630	.482	.016	.015	توضيح الدور
.000	4.838	.214	.240	تقاسم السلطة
.018	2.380	.104	.095	التوجه بالعاملين
.000	4.450	.164	.169	التوجه الاخلاقي
.864a				معامل الارتباط R
.746				معامل التحديد R Square
191.145				قيمة F
5-226				درجات الحرية
.000 ^b				مستوى الدلالة Sig.

*تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.01 *تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى 0.05 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد القيادة الأخلاقية الأداء الخاضعة للدراسة، وبين الإستقامة التنظيمية للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط (0.864). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك محل الدراسة بممارسات القيادة الأخلاقية كلما عزز ذلك من أبعاد الإستقامة التنظيمية للعاملين.

- ساهمت أبعاد القيادة الأخلاقية الخاضعة للدراسة بنسبة (74.6%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (25.4%) تفسيرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد القيادة الأخلاقية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الإستقامة التنظيمية للبنوك محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الإستقامة التنظيمية هو الإنصاف ثم تقاسم السلطة ثم التوجه الأخلاقي ثم التوجه بالعاملين ثم توضيح الدور طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل "يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (الإنصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، التوجيه بالعاملين، التوجيه الأخلاقي) والإستقامة التنظيمية بالبنوك القطاع العام التجارية".

3/3 نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

1/3/3 مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والتمثال التنظيمي:

جدول رقم (11)

مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (المتغير الوسيط) وأبعاد التماثل التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	التماثل التنظيمي	الولاء التنظيمي	التشابه مع المنظمة	العضوية في المنظمة (الانتماء)
الإستقامة التنظيمية	.904**	.901**	.858**	.840**
التفاؤل التنظيمي	.792**	.786**	.767**	.720**
الثقة التنظيمية	.828**	.813**	.774**	.795**
النزاهة التنظيمية	.853**	.854**	.841**	.751**
التعاطف التنظيمي	.780**	.768**	.715**	.763**
التسامح التنظيمي	.774**	.788**	.712**	.728**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,01 . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند 0,05 . ن=231 مفردة . يتضح من الجدول السابق:-

- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية ، وأبعاد التماثل التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (904) وجميعها ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (768) ، (854) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والتشابه مع المنظمة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (712) ، (841) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الاستقامة التنظيمية والعضوية في المنظمة ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (720) ، (795) وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

2/3/3 العلاقة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي مأخوذاً بصورة إجمالية للعاملين بالبنوك محل الدراسة

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية كمتغيرات وسيطة والتماثل التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (12)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وبين التماثل التنظيمي بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**)

المعنوية	t قيمة ت	معامل الانحدار Beta المعياري	معامل الانحدار B	أبعاد الاستقامة التنظيمية الأكثر تأثيراً في التماثل التنظيمي
.000	4.231		.419	الثابت (Constant)
.044	2.026	.090	.074	التفاوت التنظيمي
.000	5.394	.246	.241	الثقة التنظيمية
.000	8.029	.370	.285	النزاهة التنظيمية
.000	4.000	.165	.173	التعاطف التنظيمي
.001	3.445	.138	.132	التسامح التنظيمي
.909a				معامل الارتباط R
.826				معامل التحديد R Square
308.677				قيمة F
5-226				درجات الحرية
.000 ^b				مستوى الدلالة Sig.

** تشير إلى معنوية اختبار T عند مستوى 0.01 * تشير إلى معنوية اختبار T عند مستوى 0.05

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

- أن هناك علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وفقاً لاختبار (ف) بين أبعاد الإستقامة التنظيمية ، وبين التماثل التنظيمي للعاملين بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية حيث بلغ معامل الارتباط

(909). وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج, وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة محل الدراسة بممارسات الإستقامة التنظيمية كلما عزز ذلك التماثل التنظيمي للعاملين في المنظمة.

- ساهمت أبعاد الإستقامة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (82,6%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع , بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (17,4%) تفسرها عوامل أخرى.

- اتضح أن جميع ابعاد الإستقامة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين التماثل التنظيمي للبنوك محل الدراسة , وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التماثل التنظيمي هو النزاهة التنظيمية ثم الثقة التنظيمية ثم التعاطف التنظيمي ثم التسامح التنظيمي ثم التفاؤل التنظيمي طبقاً لقيمة معامل الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائـل " يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة احصائية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية (التفائل التنظيمي, الثقة التنظيمية, النزاهة التنظيمية, التعاطف التنظيمي, التسامح التنظيمي) والتماثل التنظيمي بالبنوك القطاع العام التجارية "

4/3 نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (التماثل التنظيمي) وذلك باستخدام :

أولاً: اختبار Sobel test لقياس معنوية التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (التماثل التنظيمي) , يستخدم هذا الاختبار لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط , حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت أكبر من 1,96 يمكن القول ان هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع , وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستقلة) والمتغير الوسيط (الإستقامة التنظيمية) , كذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والاختفاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (الإستقامة التنظيمية) والمتغير التابع (التماثل التنظيمي بالبنوك التجارية موضع التطبيق)

جدول رقم (13)
نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مستوى المعنوية P-Value	قيمة Z-Value	الخطأ المعياري SE	الأثر Effect	مسار المتغير الوسيط
0.000	15.0955	.0516	.7782	القيادة الأخلاقية ← الاستقامة التنظيمية ← التماثل التنظيمي

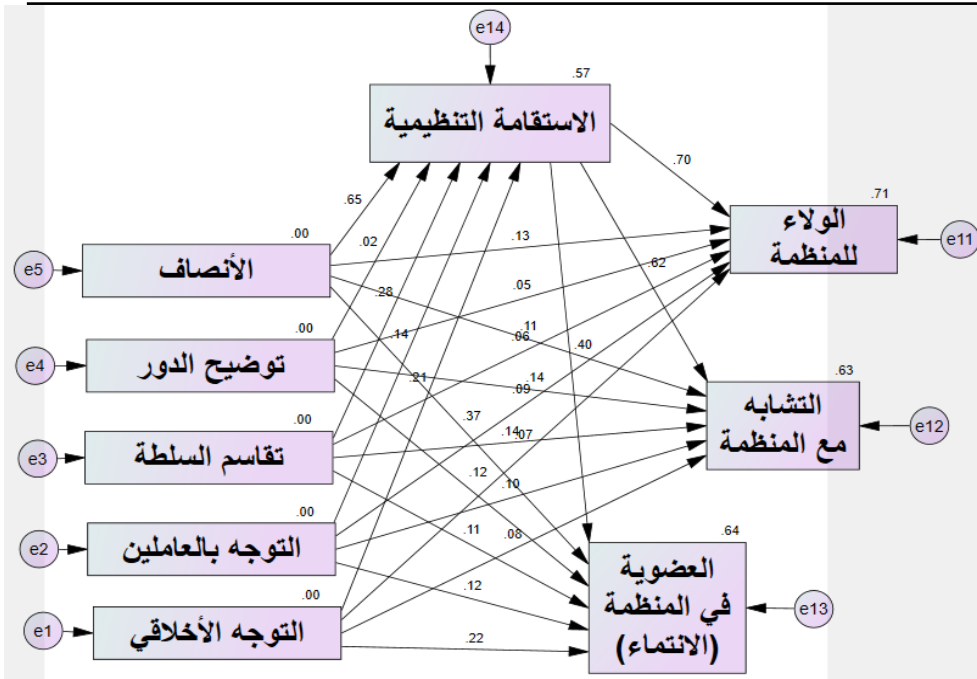
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (13) أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 77.82% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (15.0955) Z-Value عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = 0.000$ حيث كان المسار كما يأتي: (القيادة الأخلاقية ← الاستقامة التنظيمية ← التماثل التنظيمي).

ثانياً: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)،

أختبر نموذج البحث والعلاقات التأثيرية باستخدام أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه " يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في البنوك التجارية ".

ويوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات؛ حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته، حيث كانت مؤشرات جودة المطابقة تشير إلى التطابق التام بين هذا النموذج الذي تم اختباره والنموذج المشبع



Chisquare =(89.819); df=(13); p=0.000; χ^2 (chisquare/df)= (4.724); GFI=0.858;
IFI=0.877; NFI=0.874; CFI=0.875; RMR=0.028; RMSEA=0.047

شكل رقم (5)

معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره , والذي يتضمن متغيرات المشاهدة Observed Variables والتي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير الوسيط الإستقامة التنظيمية والمتغير التابع التماثل التنظيمي , بينما المتغيرات خارج القياس Exogenous Variables هي متغيرات غير معروفة تمثل معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات من (e) , أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

يوضح الجدول رقم (14) معلومات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها

جدول رقم (14) نتائج نموذج AMOS
لتأثير الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

المتغير التابع (R2)	القيادة الأخلاقية	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير مباشر	المعنوية
الإستقامة التنظيمية (0.567)	الإنصاف	0.488	0.044	10.987	0.652	0.652	0.652	***	
	توضيح الدور	0.015	0.031	0.486	0.021	0.021	0.021	0.627	
	تقاسم السلطة	0.24	0.049	4.875	0.28	0.28	0.28	***	
	التوجه بالعاملين	0.095	0.04	2.399	0.136	0.136	0.136	0.016	
	التوجه الأخلاقي	0.169	0.038	4.484	0.214	0.214	0.214	***	
الولاء للمنظمة (0.712)	الإنصاف	0.102	0.044	2.303	0.13	0.588	0.13	0.021	
	توضيح الدور	0.04	0.027	1.49	0.014	0.051	0.051	0.136	
	تقاسم السلطة	0.056	0.043	1.291	0.196	0.063	0.259	0.053	
	التوجه بالعاملين	0.069	0.034	2.024	0.195	0.094	0.289	0.043	
	التوجه الأخلاقي	0.057	0.033	1.734	0.15	0.069	0.219	0.083	
	الإستقامة التنظيمية	0.731	0.047	15.656	0.702	0.702	0.702	***	
التشابه مع المنظمة (0.628)	الإنصاف	0.098	0.058	1.693	0.406	0.109	0.515	0.09	
	توضيح الدور	0.126	0.035	3.612	0.013	0.142	0.155	***	
	تقاسم السلطة	0.141	0.057	2.472	0.174	0.136	0.31	0.013	
	التوجه بالعاملين	0.088	0.045	1.968	0.185	0.104	0.289	0.049	
	التوجه الأخلاقي	0.078	0.043	1.81	0.133	0.082	0.215	0.07	
	الإستقامة التنظيمية	0.751	0.061	12.228	0.623	0.623	0.623	***	
العضوية في المنظمة (الانتماء) (0.644)	الإنصاف	0.278	0.047	5.886	0.259	0.37	0.629	***	
	توضيح الدور	0.087	0.028	3.052	0.008	0.117	0.125	0.002	
	تقاسم السلطة	0.091	0.046	1.956	0.111	0.105	0.216	0.051	
	التوجه بالعاملين	0.082	0.037	2.234	0.054	0.116	0.17	0.026	
	التوجه الأخلاقي	0.172	0.035	4.881	0.085	0.217	0.302	***	
	الإستقامة التنظيمية	0.399	0.05	7.97	0.398	0.398	0.398	***	

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence bias-corrected percentile عند درجة ثقة 95%.

وسوف تُعتبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (6) والبيانات الموضحة بالجدول (15)، لمعلمات المعادلات الهيكلية ، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير الإستقامة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي على النحو التالي:

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لأربعة من ابعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في الولاء التنظيمي (0.13) , (0.063) , (0.094) , (0.069) عند مستوى معنوية (0,002) , (0,053) , (0,043) , (0,083) كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لجميع ابعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في التشابه مع المنظمة (0.109) , (0.142) , (0.136) , (0.104) , (0.082) عند مستوى معنوية (0.09) و (0.001) , (0.013) , (0.049) , (0.07) كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر لجميع ابعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في العضوية في المنظمة "الانتماء" (0.37) , (0.117) , (0.105) , (0.116) , (0.217) عند مستوى معنوية (0.001) و (0.002) , (0.051) , (0.026) , (0.001)

وبالنظر الى التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة في الجدول (15) يلاحظ وجود اختلافات بين التأثيرات الكلية والتأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي , مما قادني الى تفسير ما نص عليه الفرض الرابع الخاص بدور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد القيادة الأخلاقية وابعاد التماثل التنظيمي, فوجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في الولاء التنظيمي بلغت معلماتهم (0.458) , (0.196) , (0.195) , (0.15) , كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في التشابه مع المنظمة بلغت معلماتهم (0.406) , (0.174) , (0.185) , (0.133) , كما انه أوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف , تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي) في العضوية في المنظمة "الانتماء" بلغت معلماتهم (0.259) , (0.111) , (0.154) , (0.085) وهي معنوية وفقاً لاختبار bias-corrected percentile, Bootstrap Confidence , وهذا التأثير غير المباشر لأبعاد

القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي من خلال الإستقامة التنظيمية هو الذى أدى إلى ارتفاع التأثير الكلى لهذه الابعاد في التماثل التنظيمي , كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي مقداره (588), , (259) (289), (219). وهو تأثير كلى معنوي عند (0,021), (0,053) , (0,043), (0,083), وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط , ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد الإنصاف (588) = التأثير المباشر (13) + التأثير غير المباشر (458), التأثير الكلى لُبعد تقاسم السلطه (259) = التأثير المباشر (063) + التأثير غير المباشر (196), التأثير الكلى لُبعد التوجه بالعاملين (289) = التأثير المباشر (094) + التأثير غير المباشر (195), التأثير الكلى لُبعد التوجه الأخلاقي (219) = التأثير المباشر (069) + التأثير غير المباشر (15), كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية في التشابه مع المنظمة مقداره (515), (31) (289), (215). وهو تأثير كلى معنوي عند (0,09), (0,013), (0,049), (0,07), وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط , ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد الإنصاف (515) = التأثير المباشر (109) + التأثير غير المباشر (406), التأثير الكلى لُبعد تقاسم السلطه (31) = التأثير المباشر (136) + التأثير غير المباشر (174), التأثير الكلى لُبعد التوجه بالعاملين (289) = التأثير المباشر (104) + التأثير غير المباشر (185), التأثير الكلى لُبعد التوجه الأخلاقي (215) = التأثير المباشر (082) + التأثير غير المباشر (133), كما يشير الى وجود تأثير كلى ايجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية في العضوية في المنظمة "الانتماء" مقداره (629), , (216) (27), (302). وهو تأثير كلى معنوي عند (0,001), (0,051) , (0,026), (0,001), وهذا التأثير الكلى عبارة عن محصلة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط , ويمكن توضيح ذلك كما يلي : التأثير الكلى لُبعد الإنصاف (629) = التأثير المباشر (37) + التأثير غير المباشر (259), التأثير الكلى لُبعد تقاسم السلطه (216) = التأثير المباشر (105) + التأثير غير المباشر (111), التأثير الكلى لُبعد التوجه بالعاملين (27) = التأثير المباشر (116) + التأثير غير المباشر (154), التأثير الكلى لُبعد التوجه الأخلاقي (302) = التأثير المباشر (217) + التأثير غير المباشر (085).

وفي ضوء نتائج التحليل السابق فإنه يمكن القول بأن الإستقامة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي , وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى استمرار عدم معنوية تأثير بُعد (توضيح الدور) كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط , ومن هنا تم قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي

تاسعاً: النتائج العامة للبحث وتفسيرها

من خلال مراجعة وتحليل الادبيات المرتبطة بموضوع البحث ووفقاً لنتائج اختبار فروض البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج , وضعت بناء عليها التوصيات المقترحة

- 1- اتضح من النتائج أن إن اتجاهات مفردات عينة اظهرت اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي قدرة (3.689), مما يعكس وجود قيادة تتمتع بمستويات مرتفعة من السلوك الاخلاقي عند صنع واتخاذ القرارات , يتعامل القائد مع الجميع بمعايير أخلاقية , والتركيز على مساعدة العاملين في التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب وتستمتع باهتمام لوجات نظر العاملين , وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في البنوك موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (التوجه بالعاملين , الانصاف , التوجه الاخلاقي , تقاسم السلطة , توضيح الدور) على التوالي
- 2- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي الإستقامة التنظيمية بمتوسط حسابي قدرة (3.565) مما يعكس أن العاملين لديهم ايمان عميق وتفاؤل بأنهم سيقققون نجاحات حتى إذا ما واجهتهم تحديات كبيرة تعقهم عن تحقيق أهدافهم , كما ان هناك ثقة متبادلة تسود بين العاملين , فيتعامل الجميع بكياسة واحترام فيما بينهم , اضافة الى ذلك أن مواقف وتصرفات العاملين في البنوك موضع التطبيق تتسم بالرحمة والتعاطف فيما بينهم ومع الآخرين وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في البنوك موضع التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (التعاطف التنظيمي, الثقة التنظيمية, التسامح التنظيمي , النزاهة التنظيمية , التفاؤل التنظيمي) على التوالي
- 3- كما اظهرت النتائج اتجاهاً عاماً ايجابياً في إجمالي التماثل التنظيمي بمتوسط حسابي قدرة (3.655), مما يعكس التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها وكان ترتيب الأبعاد وفقاً لمستوى إدراك العاملين في الجامعة موضع

التطبيق نحو هذا البُعد كما يلي (العضوية في المنظمة "الانتماء", الولاء التنظيمي, التشابه مع المنظمة) على التوالي.

4- قبول الفرض الأول حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية ، وأبعاد التماثل التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (869). حيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك موضع التطبيق بممارسات القيادة الأخلاقية كلما زاد التماثل التنظيمي للعاملين , كما ساهمت أبعاد القيادة الأخلاقية بنسبة (75,5%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع, وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في التماثل التنظيمي هو الإنصاف ثم تقاسم السلطة ثم التوجه الاخلاقي ثم التوجه بالعاملين ثم توضيح الدور , وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي أو بعض أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي مثل دراسة كلا من

(Tseng & Wu, 2017); (Zhu et al., 2016); (Charoensap et al., 2018); (Wang et al., 2017); (Erkutlu et al., 2016)
(فراج, 2019) ; (البيطي, 2015), هو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

5- قبول الفرض الثاني حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية ، وأبعاد الإستقامة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (864). حيث كلما زاد اهتمام إدارة البنوك موضع التطبيق بممارسات القيادة الأخلاقية كلما زادت الإستقامة التنظيمية للعاملين, كما ساهمت أبعاد القيادة الأخلاقية بنسبة (74,6%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط , أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في الإستقامة التنظيمية فقد جاء الإنصاف ثم تقاسم السلطة ثم التوجه الاخلاقي ثم التوجه بالعاملين ثم توضيح الدور, وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية أو بعض أبعاد القيادة الأخلاقية والإستقامة التنظيمية (Charoensap et al., 2018), (Asad, et. al., , (طه, 2021); (بكر , كشكوشه , 2021); (النادي, 2021) وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الإستقامة التنظيمية

- (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.
- 6- قبول الفرض الثالث حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد الإستقامة التنظيمية ، وأبعاد التماثل التنظيمي بشكل إجمالي بقيمة (909). حيث كلما زاد الوعي المتزايد لإدارة البنوك موضع التطبيق بأن الإستقامة التنظيمية في المنظمة يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة وأن تفعيل هذا المورد من خلال تنميته يعزز من التماثل التنظيمي للعاملين في المنظمة ، كما ساهمت أبعاد الإستقامة التنظيمية بنسبة (82,6%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، أما من حيث أكثر الأبعاد تأثيراً في التماثل التنظيمي فقد جاءت النزاهة التنظيمية ثم الثقة التنظيمية ثم التعاطف التنظيمي ثم التسامح التنظيمي ثم القبول التنظيمي، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والتماثل التنظيمي (Magnier-Watanabe, et.al.2020), (Jehan, et.al, 2020), (Mahajan, 2018), (Specht et al., 2018), (غالي , امانه , 2020), (غنيم, 2021), (مرزوق وآخرون, 2019) وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تشير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد الإستقامة التنظيمية على التماثل التنظيمي (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.
- 7- قبول الفرض الرابع للبحث بشكل جزئي ، حيث تبين أن الإستقامة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي وهذه الوساطة الجزئية ترجع الى أن وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ، قد اوجد تأثيراً غير مباشر لأربعة من أبعاد القيادة الأخلاقية (الأنصاف ، تقاسم السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) في التماثل التنظيمي ، بينما لم يتضح وجود تأثير معنوي لُبعد (توضيح الدور) بجانب انخفاض التأثير غير المباشر لهذا البُعد كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في ظل وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

عاشراً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة توافر ممارسات القيادة الأخلاقية بما ينعكس إيجابياً على التماثل التنظيمي لدى العاملين

بالبنوك التجارية بمحافظه المنوفية، و يقترح أن تركز جهود التحسين على ممارساتها المتمثلة في الأنصاف , توضيح الدور, تقاسم السلطة, التوجه بالعاملين, التوجه الأخلاقي , وتنمية وتعزيز الإستقامة التنظيمية, تطبيق استراتيجية فعالة لتعزيز التماثل التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (15)

آليات تنفيذ توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	الآليات التنفيذية	مضمون التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- استخدام التوجيه والإرشاد الأخلاقي من قبل الرؤساء في العمل، وترسيخ قيم العدل والنزاهة. - ترجمة القيم والأهداف الأخلاقية في شكل سياسات وإجراءات وخطط تفصيلية. - وضع ميثاق أخلاقي مرتبط بممارسات العاملين.	العمل على نشر ودعم السلوك والمناخ الأخلاقي
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير	- تنفيذ برامج تدريبية وندوات للقادة والعاملين لتعزيز وتنمية الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية ومدى أهميتها في المنظمة , وسبل تطبيق أبعادها المتمثلة في الانصاف وتوضيح الدور وتقاسم السلطة والتوجه بالعاملين والتوجه الأخلاقي. - ربط المكافآت والحوافز بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية. - أن تكون الممارسات الاخلاقية جزءاً من معايير تقييم أداء العاملين.	تنمية القدرات المعرفية للقيادات والعاملين بمفهوم واهمية القيادة الأخلاقية والحث على ممارسة السلوك الأخلاقي
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب والتطوير	- التزام القائمين على إدارة البنوك بأن يكونوا نماذج يقتدى بها من خلال تبني القيم والسلوكيات الأخلاقية والذي يتطلب وضع ميثاق عمل قائم على الاسس والمبادئ والقيم الاخلاقية التي تحكم السلوك داخل وخارج العمل. - أن تسود الثقة المتبادلة بين العاملين وقيادات البنك. - ضرورة تحري النزاهة في كل الممارسات والاجراءات , والالتزام بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة والتي تطبق على الجميع بحيادية. - نشر مناخ يسوده التسامح والتعاطف بمد جسور العلاقات الاجتماعية والانسانية مع العاملين على كافة المستويات من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية.	ضرورة تبني البنوك موضع التطبيق لمفهوم الاستقامة التنظيمية وأن يكون جزءاً من رؤيتها ورسالتها
- الإدارة العليا - مديري الإدارات	- عمل مسح دوري لاحتياجات ورغبات العاملين ومحاولة تحقيقها بما يتوافق مع اهداف البنك. - قياس مدى ادراك العاملين للتماثل التنظيمي. - يجب أن يشعر العاملون بعدالة الإجراءات لجميع القرارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي. - عقد لقاءات دورية مع العاملين لمناقشة مشكلاتهم والتواصل معهم. - إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	تعزيز وتنمية مستوي شعور العاملين بالتماثل التنظيمي
- الإدارة العليا - مديري الإدارات	- عن طريق الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية والتعاطف معهم والعدل بينهم، كذلك مشاركتهم في عملية صنع القرار وتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة، والوفاء بوعوده تجاههم، وأيضاً الاهتمام بتطوير أدائهم والتدريب المستمر لهم. - الاهتمام بتحفيز العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	قيام الرؤساء في العمل بالاهتمام بالمرؤوسين

حادي عشر: المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور الإستقامة التنظيمية في تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي وذلك وفقا لمجموعة من المحددات، ومن ثم أقترح إجراء بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، الإستقامة التنظيمية (كمتغير وسيط)، والتماثل التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مثل إدخال مجموعة من المتغيرات الرقابية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول أثر القيادة الأخلاقية على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل الثقة التنظيمية ، التميز المؤسسي ، اتجاهات وسلوكيات العاملين ، تنمية الاستغراق الوظيفي ، الاندماج في العمل ، تقليل سلوكيات التمرر الوظيفي ، جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه ، والمواطنة والعدالة التنظيمية ، البراعة التنظيمية.

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة المنوفية، ومن ثم يقترح الباحث اختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة، التعليم، الاتصالات وكذلك القطاعات الصناعية المختلفة مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية، صناعة الغزل والنسيج وغيرها من الصناعات الأخرى.

(قائمة المراجع)

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2004)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البطي، أحمد على مسعود (2015)، الأخلاقيات التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج 6، ع 1 كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- السلنتي، لمياء السعيد؛ طعيمة، حسين علي؛ النجار، حميدة محمد محمد (2017): العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج 41، ع 1، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- السيد، ساره هندي (2021)، "أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 51، العدد 1، كلية التجارة-جامعة عين شمس.
- الشملان، خالد عبد العزيز حمد (2016)، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، دراسة مقارنة، *مجلة كلية التربية، جامعة- بنها*.
- الشواور، طه سالم (2016)، "أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك" *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، العدد 24(1).
- الصرايرة، خالد أحمد (2005)، "التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبادائهم الوظيفي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العزب، ثروت صبرى (2016)، "دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية
- النادي، نوال محمود، (2021)، " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسى الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، المجلد 7، العدد 11، كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
- بكر، سوزان فؤاد؛ كشكوشه، نجوي متولي حسن (2021) " الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر "، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، المجلد 43، العدد 4، كلية التجارة – جامعة المنوفية.
- جاد الرب، سيد محمد (2010)، "الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية"، كلية التجارة بجامعة قناة السويس.

طه، منى حسنين السيد (2021) " دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية** , المجلد 43 , العدد 4 , كلية التجارة – جامعة المنوفية.

طه، منى حسنين السيد (2021) " دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمه والتماثل التنظيمي، دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية** , المجلد 10 , العدد 1, كلية التجارة-جامعة السادات.

غالي، حسين حريجة ; امانه , احمد عبد الله (2017), " استقامة التنظيمية كدور معدل في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء " , **المجلة العراقية للعلوم الادارية** المجلد 11, العدد 46

غنيمة , منال أحمد محمد (2021) , "دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية " **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية** , المجلد 9 , العدد 1, كلية التجارة-جامعة السادات.

فراج , هبه أحمد محمد (2019) , " أثر الممارسات الأخلاقية للقيادة على مشاركة الأفراد للمعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط , دراسة تطبيقية" , **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** , المجلد 49 , العدد 4 , كلية التجارة-جامعة عين شمس.

محمد، دعاء محمد صبري (2021) " دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين في الهيئة العامة للبريد المصري بمحافظة المنوفية " , **المجلة العلمية للبحوث التجارية** , المجلد 42 , العدد 4 , كلية التجارة – جامعة المنوفية.

محمود , طه إسماعيل (2019) , " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية " , **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** , المجلد 49 , العدد 1 , كلية التجارة-جامعة عين شمس.

مرزوق , عبد العزيز على ; السنديوني , منى محمد ; العماوى , بشري فاروق عبد المجيد (2019) " أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ " , **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة** , المجلد 5 , العدد 6 , كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ.

مرزوق , عبد العزيز على (2015) , " الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين : دراسة تطبيقية المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ" , **المجلة العلمية للبحوث التجارية** , العدد 3 , كلية التجارة-جامعة المنوفية.

مرزوق , عبد العزيز على (2013) , " نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي , دراسة تطبيقية على العاملين

بمديريات الخدمات في محافظة كفر الشيخ", *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*, المجلد 1, العدد 3, كلية التجارة-جامعة طنطا.

نافع, وجيه عبد الستار (2014), "تحليل المحددات الرئيسية للهوية التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية, *مجلة ادارة الاعمال المصرية*, م4, ع6, كلية التجارة-جامعة القاهرة

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Abedi, S., Hoseyn E. & Nahid A. (2014) " the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)" *interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research*, Vol 5, No 10, pp. 118-130.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R., (2017), "Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction", *Journal of Commerce and Social Sciences*, Vo1, 11 (1), 35-48.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J.C.(2019).Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among IT workers . *International Journal of Business communication*, 56 (4).
- Bartels, Jos. (2006). *Organizational Identification and Communication: Employees' Evaluations of Internal Communication and Its Effect on Identification at Different Organizational Levels, ter verkrijging van de graad*
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M.E., Trevvino, L.K., (2006), *Ethical leadership. A review and future direction, leadership quartity. Vol .14*
- Cameron, K, Bright, D. & Caza, A. (2004). "Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance" *American behavioral scientist*, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2018). Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes. *Journal of Leadership Studies*
- Chikeleze, M. C., & Baehrend Jr, W. R. (2017). Ethical Leadership Style and Its Impact on Decision-Making. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 45-47.
- Ciulla, J. B. (2013). Leadership ethics. *International Encyclopedia of Ethics*, 1-7.
- Erkutlu, H., & Chafra, J (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification, *Management Research Review*, 39(6), 672-691.
- Gukiina, Joshua -. Mr.; Ntayi, Joseph M.; Balunywa, Waswa; and Ahiauzu, Augustine (2019) "Organizational Virtuousness: The Customers'

-
- Perspective," African Social Science Review:Vol. 10 : No. 1 , Article 6.
Available at: <https://digitalscholarship.tsu.edu/assr/vol10/iss1/6>
- Gukiina, J. Balunywa, W. Ntayi, J, M and Ahiauzu, A. (2017) Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective, International Journal on Customer Relations,5(2). <http://www.publishingindia.com>.
- Hamrahi, M. , Reza, N. , Morteza, M. , Karamallah, D. & Ali, D. (2015) " factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) , pp. 4772-4779.
- Han, Z.; Wang, Q.; Yan, X.J.S. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. Sustainability, 11, 605.
- Hessel, I., (2013), "Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the virtuous Projects Approach to Leadership Development", Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo.
- Jehan, N.Gull, S.Khan, N.A. and Hussain, A. (2020) Relationship between organisational virtue and perceived role of ethics and perception of social responsibility in business: testing a mediation model, International Journal of Business Governance and Ethics 14(2):166, <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.106335>.
- Johnson. W.L; Johnson .A .M; Heimberg. F, 1999 A primary and Secondarorder component analysis of the generational identification questionnaire" Educational and Psychological Measurement, vol 5, No 118).
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. Journal of business ethics, 100(2), 349-366.
- Khan ,S, Mehta & Sand Niazia,M.A.K,2010,"Link between organizational Justice and Employee Job Performance in the work place "In tend disciplinary journal of contemporary in Business ,V:23 ,P121-132
- Khan, Ali; Naseer, Abbas; Mohsin, Ali ;(2020), Influence of Ethical Leadership in Managing Human Resources in Construction Companies", Journal of Construction Engineering and Management, 146(11), pp1-12.
- Knights, John (2016), Ethical Leadership: How to develop ethical leaders, https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of organizational Behavior, 13(2), 103-123.
-

- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115–138. doi:10.1108/apjba-10-2019-0210.
- Mahajan, P. (2018). Examining the Influence of Perceived External Prestige, Need Satisfaction, Communication Climate and Job Satisfaction on Organizational Identification. *International Journal of Scientific Research*, 7(1).
- Mayow, Baba. Michelle, Bligh, Babatunde, Ogunfowora, (2019)," The Mind is willing, but the Situation Constrains: Why and When Leader Conscientiousness Relates to Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, Vol 155, Issue 1, pp 75–89.
- Milton, L. and Westphal, J. (2005). Identity confirmation Networks and cooperation in work Group, *Academy of Management Journal*, 38(2), 191-212
- Mostafa, Ahmed; Abed El-Motalib Eman, Aly ;(2020),"Ethical Leadership, WorkMeaningfulness, and WorkEngagement in the PublicSector", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 40(1), pp112–131.
- Nikandrou,I.,&Tsachouridi,I.(2015)Towards a better Understanding of the Buffering Effects of Organizational virtuousness Perception on Employee outcomes *Management Decision* 53(8) , 1823-1842.
- Pupic, J., (2012), *Ethical leadership in employment relationship: Evidence from three Canadian Surveys*, DAI – A., Vol. 6, No., 73. Request UMI Dissertations.
- Rahim, N., & Ahmad-Zaluki, N. A. (2018). The extent of ethical leadership among youth: The case of a developing country. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 14(4).
- Reese, Simon,"Examining the Relationship between Organizational Identification and Learning Organization Dimensions: A study of a U .S. Franchise", *Management and Organizational Studies*, Vol .1, No .1, 7-20, 2014.
- Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S., & Frey, D. (2018). How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification. *Journal of Change Management*, 18(3), 198-217.
- Tseng, L. M., & Wu, J. Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational Identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5).
- Walumbwa, Fred O,(2017): "Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct,

justice climate, and peer justice", United States, Journal of Business Research 72, pp., 14–23

Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. Journal of Vocational Behavior, 100, 185-195.

Zhu, w., He, H., Trevino, L.K., Chao, M.M., & Wang, w. (2016). Ethical Leadership and follower voice and performance: the follower identifications and entity mortality beliefs. The Leadership Quarterly, 26(5), 702-718.