



**تأثير العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمي كمتغيرين وسيطين
بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين
بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا**

إعداد

د/ صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش
مدرس إدارة الأعمال – المعهد العالي للعلوم
الإدارية- بجناكليس- البحيرة
Safaatoty87@gmail.com

د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف
مدرس إدارة اعمال / الجامعة العمالية –
فروع الاسكندرية
Ef9134277@gmail.com

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

P-ISSN: 2812-6394 E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

المستخلص

تناول البحث الدور الوسيط للعدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، وتم إجراء البحث على عينة قوامها (٢٣٥) مفردة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (١٨١) مفردة بمعدل إستجابة (٧٧٪)،

وقد تم تجميع البيانات الأولية بإستخدام قائمة الاستقصاء تم توزيعها على القيادات الادارية والمديرين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا. وتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج (SPSS Ver. 23) وبرنامج (AMOS Ver. 23)، وكذلك أسلوب ألفا كرونباخ و معامل ارتباط بيرسون و أسلوب تحليل المسار و نموذج المعادلة الهيكلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في ظل الدور الوسيط للعدالة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في ظل الدور الوسيط للتماثل التنظيمي ، وتم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد . الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية، التماثل التنظيمي، الإرتباط الوظيفي

Abstract:-

This Current Research Addresses The Role OF Organizational Justice and Organizational Identification In the Relationship Between Ethical Leadership And Job Engagement. The research was conducted with a Sample OF 235 Individuals & The Number of Correct Lists Reached 181 Individuals, and the Response Rate Was 77%

In order to collect primary data, a questionnaire was designed and data have been collected from Administrative Leaders & Managers In Textile Companies Affiliated With The Public Business Sector In Center Delta.

The Data Analysis Relied ON The Program (SPSS ver.23) Using The Statistical Program (Amos ver. 22) & Using Cronbach's Alpha & Pearson Correlation To

Analyze The Relationship Between The Research Variables. The results of the statistical analysis showed that there is a significant correlation between the Ethical Leadership And Job Engagement, And significant correlation between the Ethical Leadership And Job Engagement In Light Of The Mediating Role Of The Organizational Justice And Organizational Identification

Finally: The Results Were Discussed, A Set Of Recommendations was presented, And some Future Research was suggested In This Regard

Keywords: Ethical Leadership ,Organizational Justice, Organizational Identification, Job Engagement.

مقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية أحد الموضوعات ذات التأثير في مجال أخلاقيات الأعمال، خاصة بعد انتشار الممارسات غير الأخلاقية في منظمات الأعمال بصفة عامة والمنظمات الصناعية بصفة خاصة، الأمر الذي أدى إلى إهتمام بالغ من قبل الباحثين بدراسة الأخلاقيات داخل بيئة العمل، حيث تسبب هذه المشكلات الأخلاقية في تدمير صورة وسمعة المنظمة أمام المتعاملين معها، فضلاً عن انخفاض التماثل التنظيمي للعاملين ومن ثم انخفاض روحهم المعنوية، وارتفاع معدلات دوران العمل، وانخفاض ارتباطهم الوظيفي، (النفراوى، ٢٠٢٠).

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فوفقاً لهذا النمط تعد الأخلاق هي جوهر القيادة، في نجاح أي منظمة يتوقف على مدى التزامها الاخلاقي في تحقيق أهدافها، لهذا فإن قائد المنظمة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ويزيد من دافعيتهم للعمل، (الرميدى، ٢٠٢١)، مما ينعكس في النهاية على تعديل السلوك الأخلاقي للعاملين ليكون إيجابياً في صالح العاملين والأداء على حد سواء، (حسنى، ٢٠٢٢).

وعلى الجانب الآخر يعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي منذ التسعينات واهتم بها العديد من الباحثين والأكاديمين، وأظهرت نتائج الدراسات أن التماثل التنظيمي يوفر العديد من المزايا للمنظمة، ومن أهمها زيادة أداء ونتاجية العاملين ويعمل على تحقيق التوافق بين طموحات الفرد والذات، ويعمل على زيادة مستوى

تموح الأفراد، ويقلل من دوران العمل ويقوي سلوكيات المواطنة و الرضا والأداء الوظيفي، وكذلك يحقق الفعالية والكفاءة التنظيمية (Chan,2006)، كما ان له تأثير إيجابي على مخرجات المنظمة والأفراد من زيادة الرضا الوظيفي والولاء والانتماء وزيادة إنتاجية العاملين، (Callea et al., 2016). فالأفراد يتمثلون مع المنظمة من أجل إشباع احتياجاتهم من الشعور بالانتماء الوظيفي، وتقليل الاحساس بانعدام الامان الوظيفي والنية للتحويل، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للأفراد و إنتاجيتهم، (Bacaksiz et al., 2017).

ونظراً لما يعانيه بعض العاملين في المنظمات من ضعف ارتباط العاملين بمنظماتهم ووظائفهم، فإن التماثل التنظيمي يعمل على زيادة ارتباط الموظف بمنظمة، ويزداد التماثل عندما تتمتع المنظمة بقيم العدالة والثقة والاصالة القائمة على الاحترام المتبادل وتتطابق مواصفات الوظيفة مع شاغلي الوظيفة، توائم ما بين متطلبات الفرد ومتطلبات الوظيفة، (المغربى، ٢٠١٢).

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث

يعاني العاملون في القطاع الحكومي بصفة عامة وفي شركات الغزل والنسيج بصفة خاصة من العديد من المشاكل والتحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من الخصخصة والإجبار على برامج التقاعد والمعاش المبكر، وانخفاض الأجور وعدم تماشيها مع مستويات الأسعار والتضخم، وعدم وجود عدالة وموضوعية في الأجور والمكافآت، حيث بلغ متوسط الأجر النقدي الاسبوعي للعامل ١٢٨٣ جنية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء . ويُعدُّ قطاع الغزل والنسيج من أهم القطاعات الصناعية في مصر، حيث يُسهم بنحو ٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي، و٢٧٪ من الناتج الصناعي . وفقاً لبيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ٢٠١٧/٢٠١٨، وتحتل صناعة الغزل والنسيج نسبة ٢١,٦ من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في مصر، ويعمل في هذه الصناعة ٢٧,٩٪ من إجمالي عدد العمالة في كافة القطاعات مما يؤكد على انها صناعة كثيفة العمالة . (عبدالله وأخرون، ٢٠١٨)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير قطاع الغزل والنسيج في مصر، إلا أن التحديات العمالية ما زالت قائمة ، ومنها ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين وضعف الأداء حيث توصلت دراسة (عبدالله وأخرون، ٢٠١٨) إلي وجود علاقة ارتباط قوية بين تدهور صناعة الغزل والنسيج وكلا من ضعف أداء العمال، وإستيراد منتجات الغزل والنسيج عالية الجودة ومنخفضة السعر .

ويتطلب تحسين هذا القطاع تنفيذ سياسات شاملة تعالج المشكلات المذكورة، مع التركيز على تحسين ظروف العمل، وزيادة الأجور، وتوفير التدريب المستمر، لضمان استدامة هذا القطاع الحيوي وتعزيز مساهمته في الاقتصاد الوطني.

ولتحديد مشكلة البحث بشكل أدق، قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة (٣٠ مفردة) لكل شركة من الشركات محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمتغيرات البحث وإجراء مقابلة مع عينة من القيادات الإدارية ومدبرين الإدارات والمشرفين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الغربية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية:

(١) انخفاض مستوى الوعي الكافي من قبل المديرين والعاملين لمفاهيم ومتغيرات الدراسة سواء في مجال القيادة الأخلاقية أو العدالة التنظيمية أو التماثل التنظيمي وأثره على الارتباط الوظيفي بالمنظمة.

(٢) ضعف إدراك المرؤوسين لأبعاد القيادة الأخلاقية من قبل رؤسائهم بالعمل بالشركات محل الدراسة بنسبة ٨٢,٨٪، وضعف روح التعاون بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والقيادة

(٣) انخفاض العدالة التنظيمية لدى العاملين بنسبة ٧٥٪ سواء على مستوى المكافآت والحوافز أو على مستوى الترقيات، لعدم شعور بعض العاملين بالإنصاف والعدالة في شركات محل الدراسة حيث أن حركات الترقية والنقل وتوزيع الأعمال والمهام بينهم تتم بناءً على معايير غير موضوعية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم على الإنجاز ومن ثم انخفاض ارتباطهم الوظيفي.

(٤) انخفاض التماثل التنظيمي لدى العاملين بنسبة تقارب ٦٠% عن خصائصهم ووظائفهم نظراً لما يعترضها من قصور الولاء التنظيمي وعدم شعورهم بالإنتماء وعدم تشابه أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيمة الشركة التي يعملون بها مما تسبب في زيادة الشكاوى بين الزملاء و انخفاض إنتاجيتهم بالعمل.

(٥) انخفاض درجة الارتباط بين العاملين بالشركات محل الدراسة جسدياً وفكرياً وعاطفياً بنسبة ٦٠٪ لأفراد العينة الاستطلاعية ولا يريدون قضاء حياتهم في هذه الشركات وبحثون عن وظائف أخرى أفضل للانتقال إليها، وإن كانت في غير التخصص، وكانت النسبة الاغلب في كبار السن، وذلك لافتقار العاملين بتلك الشركات إلى روح العدالة والمساواة و التطابق والتماثل والتوحد

نظراً للخلافات الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى الاختلافات الدائمة بين الإدارات بعضها البعض.

(٦) شعور ما يقارب (٧٥٪) من العاملين بالشركات محل الدراسة بإنخفاض المصداقية والشفافية لدى اغلب القيادات الادارية بتلك الشركات، والتي تتمثل في كثرة الوعود وعدم الحفاظ عليها والتضارب وعدم التناسق بين الاقوال والافعال مما يضرهم ولائهم وانتمائهم للعمل ويقلل الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم انخفاض درجة ارتباطهم بالعمل .

(٧) زيادة الشعور بالانتهاك النفسى والبدنى لدى العاملين نظراً لطبيعة العمل بالشركات محل الدراسة بنسبة ٦٥ %.

(٨) تأتى الأهمية العملية للبحث من أهمية تقديم حل لمشكلة انخفاض مؤشر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، واللذان يؤثران بدورهما على الارتباط الوظيفي للعاملين، ويؤثران كذلك على مستوى إنتاجية العاملين بشركات الغزل والنسيج محل الدراسة.

وفي ضوء الظواهر السابقة وبناء على الفجوة البحثية عند عرض الدراسات السابقة تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات التالية؟

- ___ هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية؟
- ___ هل توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي؟
- ___ هل تؤثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي؟
- ___ هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي؟
- ___ هل توجد علاقة ارتباط بين التماثل التنظيمي و الارتباط الوظيفي؟
- ___ هل يؤثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

(١) التعرف على أبعاد ومستوى القيادة الأخلاقية لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج محل البحث.

(٢) بيان مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج محل البحث.

٣) الكشف عن أبعاد ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بشركات الغزل والنسيج محل البحث.

٤) تحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بشركات الغزل والنسيج محل البحث.

٥) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي وارتباط ذلك بمستوى الارتباط الوظيفي للعاملين

٦) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعزز ممارسات نمط القيادة الأخلاقية وتعظم كلا من مستوى العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي وانعكاسها على الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركات محل البحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

يتمثل هذا البحث أهميته من الناحية العلمية والتطبيقية فيما يلي خلال استقراء النقاط التالية:

المحور الأول: الأهمية العلمية/ الأكاديمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في النقاط الآتية:

١) يتناول هذا البحث أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو القيادة الأخلاقية والتي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات، خاصة المنظمات الصناعية.

٢) المساهمة في سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية وخاصة الدراسات التي تناولت كل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي واثرتهم على الارتباط الوظيفي للعاملين، وذلك لندرة الدراسات العربية ومن ثم تعد هذه الدراسة مكملة لما سبق دراسته في هذا المجال.

٣) المساهمة في التأصيل النظري لمتغيرات البحث وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي من خلال توسط متغيرين هما العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي - والتي لم يتم تناولها من قبل - مما يعد إسهاماً للمكتبة العربية.

المحور الثاني: الأهمية العملية/ التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في النقاط الآتية:

تنبع أهمية البحث العملية من أهمية شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام على اعتبار أنها شركات تتسم بالكثافة العالية للعمالة وما تشهده من ممارسات غير اخلاقية في العمل وعلى ممارسات تنظيمية غير عادلة وغير اخلاقية تؤثر على العاملين وعلى

تماثلهم التنظيمي ومن ثم انخفاض روحهم المعنوية وانخفاض ارتباطهم الوظيفي بالعمل، وما تلعبه من دور هام وحيوي في تقديم منتجات هامة وضرورية للدولة كما استعرضنا في مشكلة البحث.

إلقاء الضوء على نتائج البحث وتقديم إطاراً عاماً يساعد إدارة الشركات محل الدراسة في كيفية تحقيق وممارسة القيادة الأخلاقية لزيادة ارتباط العاملين بالشركات محل الدراسة لوضعها موضع التطبيق نظراً لأهمية العاملين في هذا القطاع والحاجة الملحة الى تطويرهم والاحتفاظ بهم وزيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع حاجاتهم المادية والنفسية مما يساعد على تحقيق نواتج أداء إيجابية للعاملين بالشركات محل الدراسة.

رابعاً: الإطار النظري وتنمية فرضيات البحث

يتضمن هذا الجزء توضيح لمفاهيم وأبعاد ومتغيرات البحث على النحو الآتي:

المحور الأول: مفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية

١- مفهوم القيادة الأخلاقية

أصبحت أخلاقيات العمل جزءاً من أدبيات المنظمات الراقية، حيث أن وجود مثل هذه المبادئ التي أتفقت عليها المنظمة، يعد سبيلاً لتوجيه الطاقات للوصول إلى معدلات الإنجاز، فقد يحصل العاملون على المهارة والخبرة والعمل، لكنهم يحتاجون إلى تعديل سلوكهم، وتحفيزهم على العطاء ورفع معنوياتهم، ويتحقق من خلال التزامهم بالقواعد والمبادئ الأخلاقية للعمل الذي يقومون به (مانع، ٢٠٢٣).

القيادة الأخلاقية تعد باعث رئيسي ومحفز لجميع العاملين بالمنظمات لتبني أخلاقيات الأعمال وذلك من خلال دورها فيما تقدمه من نماذج عملية تساهم في نشر الفضيلة والأخلاق والقيم بين العاملين، ولأن شأنها شأن بقية انماط القيادة فقد تعددت التعريفات الخاصة بها، فقد عرفها (يوسف، ٢٠٢٤) بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص اخلاقية ملائمة مثل المصداقية والامانة والعدالة والرحمة الصادرة عن القيادات الادارية قاصدة بذلك تعديل وتعزيز وتحسين السلوكيات بين رؤوسهم وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية وذلك من أجل تحقيق منافع لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، كما عرفها (عارف، ٢٠٢٤) بأنها فن التأثير في سلوكيات العاملين لإيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وأثر ذلك

على سلوكياتهم في التعامل مع مختلف أطراف المنظمة، لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تحقق رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

كذلك عرفها (أسعد، ٢٠٢٣) بأنها نوع من القيادة يستند إلى المبادئ الأخلاقية والقيم الأخلاقية في إتخاذ القرارات وتوجيه الفريق أو المنظمة التي يقودها القائد، في حين عرفها (مانع، ٢٠٢٣) بأنها هي عبارة عن مجموعة من مبادئ ومدونات توضح ماهو صحيح وماهو خطأ، وارتباط سلوك الموظف سلباً أو إيجاباً بالمبادئ والقواعد الموضوعة، كما أشار (الدسوقي، ٢٠٢٣) إلى القيادة الأخلاقية بأنها هي توضيح عملي للسلوك الطبيعي المناسب الذي يبرز في التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية بين الأشخاص ولتعزيز هذا السلوك لدى العاملين يتم من خلال الاتصالات ثنائية الاتجاه واتخاذ القرار الملائم

هذا ويشير (شريف، ٢٠٢٣) إلى القيادة الاخلاقية بأنها إحدى انماط القيادة المعاصرة تتميز بسمات اخلاقية وتتعامل مع الجانب الأخلاقى للانسان من خلال تجسيد القيم كالصدق والمحبة والوضوح والشفافية والنزاهة والشجاعة والعدالة والتي تنعكس إيجاباً على صحة الفرد وسلوكه وأخلاقه وإنتاجيته وأدائه في العمل فضلاً عن شعوره بالخير والاحترام والتقدير والعدالة، في حين أشار(حمادة، ٢٠٢٢) إلى القيادة الأخلاقية بأنها الأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد نحو الموظفين والعاملين عن طريق بعض الأساليب والوسائل الأخلاقية المناسبة، والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية .

في الوقت نفسه تناول(عيساوى، ٢٠٢٢) القيادة الأخلاقية بأنها القدرة على توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود ضمن إطار اخلاقي محدد يحفز القائد كنموذج يحتذى به ويحفز العاملين لاقتداء بقائدهم بما يصنع مناخاً يساعد على جودة حياة العمل ومخرجاته، كما عرفها (الحلوانى، ٢٠٢٢) بأنها عبارة عن مجموعة السمات التي يتحلى بها المديرين والتي تتبلور في مجموعة السلوكيات والممارسات الاخلاقية مثل سلوكيات الانصاف، ومشاركة السلطة، وتحمل المسؤولية، وتوضيح الدور، والتوجه الأخلاقي، والتوجه نحو الأعضاء، والتي تؤثر إيجاباً في سلوك وأخلاق العاملين، وكذلك أشار (بوجعدار، ٢٠٢٢) بأنها عبارة عن عملية التأثير التي يمارسها المديرين لحث العاملين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات اخلاقية بقصد تحسين وتنمية السلوكيات والأخلاقيات في العمل، وايضا عرفها (الرميدى، ٢٠٢١) بأنها القيادة أسلوب يضمن كرامة وحقوق الآخرين.

وكذلك عرفها (السلى، ٢٠٢١) بأنها الممارسات والسلوكيات التي تظهرها قيادات بالمنظمة وتنطلق من أسس الثقة والمصداقية والامانة والاستقامة و العدالة والإيثار والحكمة والذكاء

تعزيز السلوكيات الأخلاقية، بينما تناولها (عطيه، ٢٠٢١) بأنها هي إظهار مجموعة من المعايير، والمبادئ، والقيم الانسانية والاجتماعية والدينية الملائمة من خلال التصرفات الفردية، والعلاقات مع الآخرين، وتوصيل عذا السلوك للآخرين من خلال الإتصال بين الطرفين والتدعيم والمشاركة في إتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى تعريف (النراوى، ٢٠٢٠) للقيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير في العاملين لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمى منتج يسوده التعامل ضمن إطار اخلاقي وبما يسمح به القوانين والانظمة.

كما عرفها (بن سعد، ٢٠٢٠) بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصدقية، والامانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة) الصادرة عن المديرين بالمنظمات قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين رؤوسهم، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الاخلاقية ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم وتعزيز المعايير والسلوكيات الأخلاقية، وأيضا عرفها (حسين، ٢٠٢٠) بأنها أداة أو وسيلة رئيسية تسهم في إدارة المنظمة والمحافظة عليها في البيئة الخارجية من أجل تطوير مناخ تنظيمى يتم فيه تعزيز السلوك الأخلاقي لمحاكاة الواقع التنظيمى الجديد.

كذلك عرفها (غنيم، ٢٠٢٠) بأنها عملية تأثير لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الإلتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصدقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها، في حين أشار (Tu et al, 2019) بأنها تعمل على تشكيل سلوك الموظف من خلال وضع القواعد والمعايير ذات النمط الأخلاقي لمجموعات العمل، كما أن نتائجها يمكن أن تمتد لتصبح سلوك إستباقي للعاملين نتيجة تشجيع الجهود لتحقيق أهداف المنظمة

هذا بالإضافة إلى تعريف (Saeed, 2018) بأنها شكل من أشكال القيادة التي يظهر بها الأفراد سلوكاً من أجل الصالح العام يكون مقبولاً ومناسباً في كل مجال من مجالات حياتهم، كما عرفها (Walumba al, 2017) بأنها هي الإلتزام بالمبادئ واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع إستخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من إتباع هذه المعايير، في حين عرفها (شعراوى، ٢٠١٧) بأنها تجسيد السلوك المناسب معيارياً بالتصرفات الفردية وفي العلاقات الشخصية وتنمية هذا السلوك لدى العاملين بالاتصالات ثنائية الاتجاه ومن خلال التعزيز وصنع القرار، وكذلك عرفها (المطيرى، ٢٠١٧) بأنها مجموع القيم والسلوكيات والأفعال التي يقوم بها المدير تجاه العاملين مستخدماً في ذلك الوسائل وسبل ملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الفرد الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً للمنظمة

ومما سبق نخلص من التعريفات السابقة بأنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والسلوكيات التي يمارسها المدير عند تعامله مع العاملين بالمنظمة.

٢- أبعاد القيادة الأخلاقية

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد القيادة الأخلاقية ويرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل ومجال تطبيقها، (حسني، ٢٠٢١)، الأبعاد الأكثر شمولية تمثلت في:-

٢\١ العدالة: ينظر إلى العدالة على أنها شكل من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، إذ يتصرف القادة الأخلاقيين بعدالة ويعاملون الآخرين بانصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية (حسين، ٢٠٢٠).

٢\٢ النزاهة: والتي تشير إلى مدى محافظة القائد على وعوده واتساق أقواله مع أفعاله، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم هم مصدر ثقة لمؤوسمهم لأن قراراتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للعاملين ويمكن التنبؤ بها (حسني، ٢٠٢١)

٢\٣ التوجه نحو العاملين: هو إهتمام القائد بعملية الاتصال بينه وبين مؤوسميه أثناء أداء مهامه الوظيفية من خلال تقديم الدعم لهم مع إحترام وجهات نظرهم وتلبية احتياجاتهم لتطوير أدائهم والعناية بمشاعرهم (الدسوقي، ٢٠٢٣)

٢\٤ التوجه الأخلاقي: بمعنى أن القائد يوجه مؤوسميه منطقياً ويساعدهم في تحديد الأولويات ويقدم لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها وهذه السلوكيات من قبل القادة تجاه مؤوسمهم يطلق عليها التوجه الأخلاقي والتي تعني بشكل محدد عملية الاتصال حول الاخلاق، وتوضيح القواعد الاخلاقية، ومكافأة السلوك الاخلاقي والترجيع له (شريف، ٢٠٢٣)

٢\٥ وضوح الدور: عنصر من عناصر القيادة الاخلاقية من خلالها يقوم القائد بإيضاح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء للعاملين، بحيث يعرف العاملون ما هو المتوقع منهم ويفهمون متى يكون أدائهم على قدم المساواة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة (شعراوي، ٢٠١٧).

المحور الثاني: مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المتجددة والمفاهيم الحيوية والمعاصرة المستهدفة بالبحث والتطبيق لما له من إسهام مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، فشعور العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية يولد فيهم الشعور بالولاء والانتماء والارتباط بالمنظمة (حسني، ٢٠٢١).

١- مفهوم العدالة التنظيمية

وبالرجوع للأدبيات السابقة يمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم العدالة التنظيمية، ومن أبرز التعريفات تعريف (اليعقوبي، ٢٠٢٣) للعدالة التنظيمية بأنها إدراك إنساني يشعر العاملين عند تطبيق العدالة والنزاهة في كافة الأمور والإجراءات التنظيمية التي يتم إتباعها داخل المنظمة، وذلك من خلال إجراء المقارنات على مستوى العائد لكل من الفرد والمنظمة، كذلك عرفها (محمود، ٢٠١٩) بأنها مفهوم نسبي يتحدد من خلال إدراك الفرد لمدى عدالة وموضوعية المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات والمعاملات الشخصية داخل المنظمة مع غيره من الأفراد من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة.

كما عرف (رضوان، ٢٠٢٠) العدالة التنظيمية بأنها هي شعور الموظف أو إدراكه بأن ما يحصل عليه من أجور ومكافآت مادية ومعنوية أي مدخلاته، يوازي الجهد المبذول والأعمال التي يقوم بها أي مخرجاته، وأن الإجراءات التنظيمية المتبعة في كافة التوزيعات والعمليات التي تتم بالمنظمة موضوعية وعادلة، وإحساسه بالمساواة والنزاهة في التعامل مع كافة العاملين بالمنظمة دون محاباة أو تمييز، وكذلك عرفها (حسنى، ٢٠٢١) بأنها إدراك العاملين للعدالة في توزيع الموارد والمخرجات التنظيمية بين العاملين مع إتباع إجراءات عادلة موضوعية، بالإضافة لعدالة معاملة القيادة للمرؤوسين ومراعاتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، في حين عرف (السبيعي، ٢٠١٥) العدالة التنظيمية بأنها درجة إدراك المديرين لمدى الإنصاف والعدالة والمساواة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين، كذلك عرف (ناجي، ٢٠٢٢) العدالة التنظيمية بأنها هي ما يناله الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر من مردود مادي ومعنوي من المنظمة في بيئة العملية وبيئته الخارجية مقارنة بزملائه في العمل .

هذا بالإضافة إلى تعريف (رضوان، ٢٠٢٠) للعدالة التنظيمية بأنها هي شعور الموظف أو إدراكه بأن ما يحصل عليه من أجور ومكافآت مادية ومعنوية أي مدخلاته، يوازي الجهد المبذول والأعمال التي يقوم بها أي مخرجاته، وأن الإجراءات المتبعة في كافة التوزيعات والعمليات التي تتم بالمنظمة موضوعية وعادلة، وإحساسه بالمساواة والنزاهة في التعامل مع كافة العاملين بالمنظمة دون محاباة أو تمييز.

ومما سبق يتضح لنا أن العدالة التنظيمية ماهي إلا شعور الفرد بالعدالة والمساواة والإنصاف مع زملائه بالعمل فيما يحصل عليه من أجور ومكافآت وحوافز تتناسب مع ما يبذله من جهد في العمل.

٢- أبعاد العدالة التنظيمية

٢\١ العدالة التوزيعية: وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد في العمل (الأجور، والمكافآت، والترقيات الوظيفية وغيرها). ويقصد بها العدالة المدركة عن الموارد من قبل المنظمة، وهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، (نصر، ٢٠١٦)، وتقوم العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد هي، (ناجي، ٢٠٢٢):-

قاعدة المساواة: وذلك أن يعطى العاملون مكافآت وحوافز على أساس مساهماتهم في العمل.

قاعدة النوعية: أنه يجب المساواة بين العاملين في المكافآت والحوافز.

قاعدة الحاجة: أي أن يقدم الأفراد ذو الحاجة الضرورية على غيرهم.

٢\٢ العدالة الاجرائية: يقصد بها عدالة الاجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز أي شعور العاملين بالعدالة مع الطرق المستخدمة في تخطيط وتنفيذ قرارات المنظمة (رضوان، ٢٠٢٠)، كما تشير إلى مدى فهم الفرد لعدالة الإجراءات المطبقة من خلال العمليات والأساليب والوسائل المعتمدة في إتخاذ القرارات، وتخصيص موارد المنظمة إضافة إلى الاهتمام بأساليب تحديد وتقييم المخرجات (اليعقوبي، ٢٠٢٣)

٢\٣ عدالة المعاملات: وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات، وهي تشمل جانبين أساسيين هما (محمود، ٢٠١٩):

الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة من جانب الرؤساء للمرؤوسين.

التفسيرات: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية العاملين بشأن

المخرجات غير المناسبة التي يتم توزيعها لهم.

المحور الثالث: مفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي

١- مفهوم التماثل التنظيمي :

يعد التماثل التنظيمي مفهومه وطبيعته تركيزه على إتجاه واحد حاله يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. خاصة وأن التماثل

التنظيمي لا يفرض على الافراد العاملين بل هو حالة الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة (القرني، ٢٠٢٠).

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالتمائل التنظيمي شأنها شأن كافة المفاهيم التي يصعب الإتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، فقد عرف (مصطفى، ٢٠٢٤) التماثل التنظيمي بأنه عملية يتم من خلالها الاقتناع داخليا وخارجيا للعاملين بأهداف المنظمة وسياساتها، ويتم من خلالها اندماج رغبات العاملين مع رغبات المنظمة، كما عرفه (أسعد، ٢٠٢٣) بأنه درجة التشابه في السلوك والثقافة والهيكلة التنظيمي والقيم والمعتقدات بين أفراد المنظمة، ويعد عاملا مهما في تحديد ثقافة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كذلك عرفه (Ma.C, Yang, 2022) بأنه نوع من الترابط والانتماء للمنظمة، حيث يرى العاملون أنفسهم أعضاء في المنظمة وفخورين لكونهم جزءا من المنظمة ويحترمون قيمها وإنجازاتها ويعملون وفقا لمعاييرها وضوابطها، وكذلك عرفه (درويش، ٢٠٢٢) بأنه مقدار التوافق والانسجام بين قيم وأهداف العامل والمنظمة التي يعمل بها، وينعكس هذا المقدار في درجة الولاء التنظيمي، والعضوية التنظيمية، والتشابه التنظيمي التي يبديها الفرد تجاه منظمة.

هذا وقد أشار (الشهومي، ٢٠٢٢) إليه بأنه إتحاد واندماج العامل مع جميع عناصر البيئة التنظيمية التي يعمل بها وينتهي إليها مع زملاء آخرين، وانسجام وتشابه وتناسق خصائصهم ومكوناتهم الذاتية المتمثلة في (القيم والأهداف والتطلعات والحاجات والرغبات) مع المنظمة مما يؤدي إلى سعي العامل باجتهاد لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة من اهداف والدفاع عنها وعن سمعتها ومبادئها من منطلق شعورهم بالارتباط بها ومشاركتهم لها بالمصير نفسه المتمثل في النجاح او الاخفاق.

كما أشار (العشري، ٢٠٢٠) بأنه شعور نابع من ذات الفرد يسعى من خلاله لتوظيف مفاهيمه ومعتقداته بما يتوافق مع منظمة ويعمل على إنشاء روابط وثيقة بينه وبين أفراد المنظمة التي يعمل بها، وايضا يشير (القرني، ٢٠٢٠) بأنه عملية إقناع العاملين بالبيئة الداخلية والخارجية من خلال إندماج الرغبات، كما أشار (عبدالعزيز، ٢٠١٩) بأنه هي عملية التصاق نفسى بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وهو رابط نفسى واجتماعى يربط العاملين بمنظماتهم ويحدد من خلاله سلوكياتهم واتجاهاتهم التي تكون كفيلة بتحقيق مصلحتهم، كذلك أشار (العتيبي، ٢٠١٦) إلى التماثل التنظيمي بأنه تلك العملية التي تتكامل وتتطابق من خلالها أهداف المنظمة، والأهداف الخاصة بالفرد.

ويرى (الشواورة، ٢٠١٦) بأنه هو التواصل العاطفي والنفسي والذهني بين الموظف والمنظمة، ودرجة تشابه وتوافق اهداف العاملين مع اهداف المنظمة، في حين عرفه (مرزوق، ٢٠١٣) بأنه هو قيام العاملين بإعادة تشكيل المفاهيم الذاتية لتتوافق مع مجموعة المفاهيم والقيم بالمنظمة التي يعملون فيها، وأيضا يرى (نافع، ٢٠١٣) بأنه شعور الفرد بوجود نوع من الترابط الإيجابي (النفسي والاجتماعي) بينه وبين المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالولاء والانتماء والالتزام والتوحد معها والرغبة في الانتماء والعضوية فيها والإستمرار في خدمتها.

هذا ويشير (الرميدي، ٢٠١١) إلى التماثل التنظيمي على أنه درجة التكامل والتوافق والانخراط النفسى والذهنى للعاملين، وإرتباطهم وولائهم للمنظمة من خلال توافق وإندماج رغباتهم وأهدافهم مع أهداف ورغبات المنظمة، أما (Jones et al., 2020) فقد اشار إليه بأنه هو عملية الاتحاد مع أو الانتماء إلى منظمة.

بينما أشار (Edwards and Peccei, 2007) إلى التماثل التنظيمي على أنه صلة نفسية بين الفرد والمنظمة التي بموجها يشعر الفرد برابطة عاطفية ومعرفية عميقة وذاتية التحديد مع المنظمة باعتبارها كياناً اجتماعياً، كما اشار (Westphal & Milton, 2005) أنه هو درجة معرفة الفرد لنفسه في المنظمة بنفس الخصائص والسمات التي يعتقد أن المنظمة توصف بها

وأخيرا عرف (Miller et al., 2000) أنه هو الدرجة التي يعتبر فيها العاملون أنفسهم كجزء من المنظمة من خلال تعاملهم مع أهدافها وقيمها، فتتجه قراراتهم نحو مصلحة المنظمة.

ومن هنا نستطيع تعريف التماثل التنظيمي بأنه شعور إيجابي لدى الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها واهدافها والحرص على البقاء فيها فهو حالة من تقارب أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بما يحقق زيادة الانتاجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

٢- أبعاد التماثل التنظيمي :

أجمعت الدراسات والأبحاث السابقة على أن أبعاد التماثل التنظيمي تتمثل في، (جمعة، ٢٠٢٣؛ الشهوى، ٢٠٢٢؛ الرميدي، ٢٠١٩):

٢\١ العضوية: يشير إلى مدى إرتباط وانتماء الفرد بالمنظمة، والتوافق النفسى مع المنظمة، وتعتبر العضوية فلسفة تهدف لجذب الأعضاء للمنظمة من أجل تحقيق رسالتها، مما يخلق شعور لدى العاملين بالرغبة في قضاء حياتهم المهنية في المنظمة التي ينتمون إليها، فتكون جماعات العمل مترابطة ومتألفة فيما بينها ويحقق لديهم على مستويات التماثل التنظيمي (الصراف، ٢٠١٩).

٢٨٢ التشابه: يشير إلى إدراك الفرد للقيم والأهداف والرغبات المشتركة مع العاملين في المنظمة ومصالحهم، ويعبر التشابه عن قبول الفرد وتطابقه مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابهاً مع الأفراد الآخرين أو المنظمة التي يعمل بها، فإذا لم يكن الفرد بينه وبين الأفراد الآخرين أو المنظمة توافق وانسجام بين قيمة وقيمهم، فغالبا ما ينتج عن ذلك الشعور التوتر الداخلي لدى الفرد نتيجة عدم التوافق والانسجام بينهم مما يؤثر سلباً على أدائه وإنتاجيته، فالتماثل التنظيمي يساهم في أن يتخلى الفرد عن بعض خصائصه الشخصية ويتقبل بعض الخصائص في ثقافة المنظمة لأسباب وظيفية، وغالبا ما يكون هناك انسجام بين ما يراه الأفراد مميزاً ومهما للمنظمة مع مفاهيمهم الذاتية فإنهم يميلون لدمج بعض خصائص المنظمة المتوافقة مع خصائصهم الشخصية مما يجعلهم أكثر توافقاً واتحاداً مع المنظمة.

٢٨٣ الولاء التنظيمي: يشير إلى إخلاص الفرد للمنظمة والحماس واتجاهاته الإيجابية نحو أهدافها، والدفاع عنها، ودعمها (البشاشة، ٢٠٠٨).

ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد تجاه منظمة يجعله أكثر اتقان في عمله وإخلاصاً في تحقيق ما نسعى إليه من أهداف وزيادة الرغبة في البقاء فيها والانتماء إليها والحر على سمعتها ومنظمتها، فهو يسعى لتكوين صورة إيجابية عنها في المجتمع ويعتز بكونه عضواً فيها، هذا الولاء لا يكون بالإكراه أو الإكراه، وإنما هو نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض وتعاملهم داخل المنظمة (الصرايرة، ٢٠٠٩).

مما سبق يمكن القول ان الولاء التنظيمي شعور داخلي نابع من الفرد نفسه تجاه ما نظمته من دون أن يفرض عليه ذلك فهو نتيجة العلاقة التي تربطه بمنظمتة وتفاعلاته مع الأفراد بها.

المحور الرابع: مفهوم وأبعاد الارتباط الوظيفي

نال مفهوم الارتباط الوظيفي اهتمام الباحثين على مدار السنوات العشر الماضية باعتباره من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية، حيث يعكس هذا المفهوم حالة إيجابية في تحقيق العمل المرتبط بالوظيفة والتي يشعر العاملين من خلالها بالحيوية والتفاني والإستغراق عند القيام بمهام العمل، وكذلك يتيح الارتباط الوظيفي خلق الفرص للعاملين للتواصل مع رؤسائهم وزملائهم بشكل أكبر من خلال تهيئة بيئة تشجيعية وتحفيزية تدفع العاملين إلى الاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد، (المنسى، ٢٠١٨).

وتأتي أهمية الارتباط الوظيفي بالمنظمات، لما له من تأثير فعال على أداء وإنتاجية العاملين من خلال توفير عامل مرتبط جسدياً وفكرياً وعاطفياً بوظيفته في المنظمة وذلك لأنه يشعر بأهميته بالمنظمة والحماس نحو تحقيق أهدافها والتزامه بقيمتها، ويؤدي عمله بشكل أفضل،

ويعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال المتميزة، بالإضافة إلى إنخفاض النية لترك العمل لأنه سوف يبقى مع منظمة ويكون مدافعاً عن منتجاتها ويساهم في نجاح أعمالها (Burke et al,2009).

وقد وجد (Kazimoto,2016) أن الأفراد المرتبطين بعملهم أكثر إنتاجية من أقرانهم الأقل ارتباطاً بعملهم، وكذلك الشركات التي تستخدم مؤشر ارتباط العاملين بعملهم كأحد مؤشرات أدائها التنظيمي أفضل في أدائها من مثيلتها التي لا تأخذه في حسابها. ومن هنا تظهر أهمية دراسة موضوع الارتباط الوظيفي كونه أحد أهداف المنظمات بصفة عامة والمنظمات الانتاجية والصناعية بصفة خاصة، حيث يؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة ارتباط الفرد بمنظّمته عندما تتمتع بالقيم الأصيلة والثقة والعدالة والإحترام المتبادل، فتكون الوعود والالتزامات في اتجاهين بين الأفراد العاملين من جهة وبين أصحاب العمل من جهة أخرى (الماضى، ٢٠٢١).

١- مفهوم الارتباط الوظيفي

ليس من السهولة إيجاد تعريف محدد لمفهوم الارتباط الوظيفي، فلقد تعددت التعريفات الخاصة لهذا المفهوم وتناول العديد من الباحثين والكتاب تعريفات متعددة للارتباط الوظيفي، كما أن دراسات كثيرة أكدت على أن مفهوم الارتباط الوظيفي يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة لأخرى.

فقد أشار (مصطفى، ٢٠٢٤) إلى الارتباط الوظيفي بأنه علاقة إيجابية بين الموظف ومنظّمته فكلا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر ويدعم كل منهما الآخر، كما عرف (حميدة، ٢٠٢٤) بأنه درجة التفاني والتعلق الذي يمتلكه الفرد تجاه المنظمة حيث يمتلك العاملين الذين لديهم الارتباط الوظيفي مسؤولية القيام بدورهم من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل، وايضاً تحفيز زملائهم حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين أشار (خليفة، ٢٠٢٣) بأنه عبارة عن حالة ذات نتائج إيجابية تتولد لدى الافراد العاملين بالمنظمة من حيث ارتباطهم بها بشكل وثيق، مما يعزز الروح المعنوية لديهم من حيث اعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين المنظمة والفرد في أن واحد، في حين عرف (الماضى، ٢٠٢١) بأنه تلك العلاقة الايجابية المرتبطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، التي تنتج من التزام الفرد الموظف عقلياً وعاطفياً تجاه منظومته التي يعمل بها، ورغبته الشديدة لبذل اقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وسعيها لنجاحها والرغبة في البقاء

في المنظمة، كما عرف (Ampofo,2020) بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، حيث يشعر الفرد بالحيوية والحماس والتفاني والاستغراق في العمل.

في حين عرفه (البردان، ٢٠١٧) بأنه الإيجابية والوفاء والحالة العقلية المرتبطة بالعمل، والتي تتميز بالحماس، والتفاني والإخلاص، والانغماس أو التركيز الذهني وإستيعاب العمل. أما (Wafald,2008) فعرفه بأنه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار العمل، فالفرد من خلال الارتباط يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره.

على ضوء التعريفات السابقة فيمكن للباحثان تعريف الارتباط الوظيفي بأنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد والحماس والتفاني والإخلاص والانغماس بالعمل.

٢- أبعاد الارتباط الوظيفي:

تناولت دراسات عديدة أبعاد الارتباط الوظيفي وتباينت الأبعاد نظراً لإختلاف بيئة العمل والمنظمة، إلا أنه أجمعت الكثير من الدراسات والأبحاث السابقة على أن أبعاد الارتباط الوظيفي تتمثل في ثلاثة أبعاد هم:-

٢\١ **الحيوية والحماس Vigor**: وتشير إلى النشاط والقدرة على مقاومة ضغوط العمل بشكل فعال، وكذلك الإصرار والمثابرة في مواجهة تلك الضغوط، ومدى استعداد الفرد لبذل المزيد في عمله، (خليفة، ٢٠٢٣)

٢\٢ **الإخلاص والتفاني Dedication**: يشير إلى المشاركة بقوة في العمل، والشعور بأهمية الخبرة، والحماس، والإلهام، والفخر، والتحدى، (البردان، ٢٠١٧)

٢\٣ **الانغماس Absorption**: يشير هذا البعد إلى التركيز الكلي والانغماس في العمل بحيث يشعر الفرد بأن الوقت يمضي سريعاً وأنه من الصعب عليه أن يفصل نفسه عن عمله، (النراوى، ٢٠٢٠)

المحور الخامس: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية:

توصلت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية بطريقة مباشرة منها، دراسة (سعيد، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصرية، كذلك توصلت دراسة (محمود، ٢٠١٩) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين كل من العدالة التنظيمية ورأس المال البشري (حسنى، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية للعاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، (بن عطا الله، ٢٠٢٢) التي أسفرت

نتائجها عن وجود أثر لممارسة القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية- الجزائر، و استرشادا بما سبق، تمت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية

المحور السادس: العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي:

توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي للعاملين بطريقة مباشرة ومن هذه الدراسات، دراسة (عباس، ٢٠٢١) التي أثبتت وجود علاقة معنوية طردية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، فضلا عن وجود تأثير معنوي أبعاد العدالة التنظيمية على كل بعد من أبعاد الارتباط الوظيفي، وكذلك دراسة (المرشش، ٢٠٢٢) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للعدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي للمعلمين في هذه المعاهد، كما توصلت دراسة (مطر، ٢٠٢٢) إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، كما توصلت دراسة (اليعقوبى، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي للعاملين، وكان بعدا العدالة التعاملية والاجرائية هما اللذان يؤثران بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة تعز، و استرشادا لما سبق، يمكن صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

الفرضية الثانية: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.

المحور السادس: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي:

تنوعت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر ، إذ توصلت دراسة (Wu,2017 & Tseng) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في عدد من المنظمات التايوانية، كذلك دراسة (Islam et al,2018) أثبتت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي وسلوك الصوت، كما أسفرت دراسة (جبريل، ٢٠١٩) عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، أما دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) توصلت لوجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المناطق التعليمية بالكويت ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

هذا وقد اسفرت دراسة (الصراف، ٢٠٢٢) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية (الإنصاف- وتوضيح الدور- تقاسم السلطة- والتوجيه بالعاملين- والتوجيه الأخلاقي) وإبعاد التماثل التنظيمي (الولاء للمنظمة- والتشابه مع المنظمة للعاملين- العضوية في المنظمة)، في حين أثبتت دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في وجود الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط، وكذلك أسفرت دراسة (أسعد، ٢٠٢٣) عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في التماثل التنظيمي، استرشادالمسبق، يمكن صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل

التنظيمي

المحور السابع: العلاقة بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي:

توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين التماثل التنظيمي و الارتباط الوظيفي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال العديد من المتغيرات المستقلة والوسيطية من هذه الدراسات: دراسة (Palumain,&Indriyani 2022) والتي أسفرت نتائجها أن هناك تأثيراً معنوياً للتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي للعاملين في الصناعات الإبتكارية وإن كلا من التماثل والارتباط لهما تأثير معنوي على ابتكارية العاملين، وكذلك دراسة (إسماعيل، مصطفى ٢٠٢٤) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية معنوية بين التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التنشئة الإجتماعية التنظيمية والارتباط الوظيفي لمقدمي الخدمة الصحية بمحافظة بني سويف، استرشادالمسبق، تمت صياغة الفرضية الرابعة في الصورة التالية:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة معنوية إيجابية بين التماثل التنظيمي و الارتباط الوظيفي

المحور الثامن: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي:

توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال العديد من المتغيرات الوسيطة ومن هذه الدراسات: دراسة (Cheng et al,2014) التي اسفرت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، وأيضاً دراسة (مرزوق، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، واتفقت معها دراسة (Gao,2017 & Ahmad) في وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين، في حين أسفرت نتائج دراسة (شعراوى، ٢٠١٧) عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إيجابية بين ابعاد القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، وكذلك دراسة (عطيه، ٢٠١٨) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، هذا بالإضافة إلى دراسة (النفراوى، ٢٠٢٠) التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، وايضاً دراسة (Xu G,2020 & Zeng) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين، وأخيراً دراسة (مطر، ٢٠٢٢) التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، استرشاداً لما سبق، يمكن صياغة الفرضية الخامسة كما يأتي:

الفرضية الخامسة: توجد علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.

المحور التاسع: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط

الوظيفي:

لم تتناول الدراسات السابقة العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بصورة مباشرة، ولكن دراسة (حسنى، ٢٠٢١) تناولت فحص تأثير القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. واثبتت وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، وبين العدالة التنظيمية كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي، وفي بيئة مختلفة في دولة الكويت توصلت دراسة (العجمي، ٢٠٢١) إلى وجود دور معدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي. وقد توصلت دراسة (مرزوق، ٢٠١٣) إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة التماثل التنظيمي، كما أنها أثبتت وجود علاقة ارتباط بين التماثل التنظيمي و الارتباط الوظيفي بالإضافة إلى أن دخول التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة الأمر الذي يساعد على تجنب الكثير من الآثار السلبية الناتجة عن ضعف ارتباط العاملين بوظائفهم مثل الشعور بالاعترا ب وعدم الرضا، ونوهت دراسة (Khanam,Z.,et al.2024) إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين العدالة التنظيمية ونية دوران الموظفين وارتباط سلمي بين العدالة التنظيمية ونية دوران الموظفين. وعلاوة على ذلك، أكدت النتائج أيضاً الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بين القيادة المسؤولة ونية دوران الموظفين. في حين توصلت دراسة (الراعي، ٢٠٢٤) إلى وجود أثر للتنشئة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين

السعادة في مكان العمل، فضلاً عن ان دخول العدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل أدى إلي زيادة تأثير التنشئة التنظيمية. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية السادسة كما يأتي:

الفرضية السادسة: يوجد تأثير وسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.

المحور العاشر: الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط

الوظيفي:

خُصت دراسة (رضوان، ٢٠١٨) إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي التماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أهمية التماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، أيضاً بينت وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي حيث زادت قوة التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي بعد ادخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، ومن الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتماثل التنظيمي .

دراسة (اسماعيل ومصطفى ٢٠٢٤) والتي توصلت إلي وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتماثل التنظيمي، أيضاً وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية التماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي كما بينت وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة للتنشئة الاجتماعية على الارتباط الوظيفي بالإضافة إلى علاقة التأثير غير المباشرة من خلال توسيط التماثل التنظيمي في تلك العلاقة. وفي سياق مشابه توصلت دراسة (يوسف، ٢٠٢٤) إلي وجود تأثير مباشر إيجابي للدعم الاجتماعي في مكان العمل على التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي، إضافة إلي وجود تأثير مباشر للدعم الاجتماعي في مكان العمل على الأداء الوظيفي وكان للتماثل التنظيمي دور وساطة جزئية في تأثير الدعم الاجتماعي في مكان العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة بني سويف

واسفرت دراسة (محمود، ٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين التماثل التنظيمي والسلوك الاستباقي كما أكدت النتائج في سياق دور الوساطة التداخلية على دور التماثل التنظيمي في مسار العلاقة المباشر للاستقامة التنظيمية وأبعادها والسلوك الاستباقي وكان في ذلك دلالة تطبيقية مهمة مؤداها أن جهود الجامعة لتحفيز السلوك الاستباقي من خلاله

ممارسات الدائمة للاستقامة التنظيمية لن تحقق النتائج المرجوة دون البحث عن الآليات التي تساهم في تعزيز شعور العاملين بالتماثل التنظيمي وتنفيذه. وبناء على ذلك يمكن صياغة الفرضية السادسة كما يأتي:

الفرضية السابعة: يوجد تأثير وسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي .

خامسا : الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح :

• يمكن تناول الفجوة البحثية للبحث الحالي ونموذج البحث المقترح في النقاط التالية :

١- معظم الدراسات والأبحاث السابقة التي تم تناولها ركزت على تأثير القيادة الأخلاقية في قطاعات محددة مثل الجامعات، المستشفيات، البنوك، والموانئ، المؤسسات الحكومية، وشركات السياحة، وشركات البترول، والهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، مثل دراسة (أسعد، ٢٠٢٣؛ الدسوقي، ٢٠٢٣؛

حسنى، ٢٠٢٢؛ الصراف، ٢٠٢٢؛ الحلواني، ٢٠٢٢؛ العجمي، ٢٠٢١؛ السلمي، ٢٠٢١، الرميدي، ٢٠٢١؛ النفراي، ٢٠٢٠؛ حسين، ٢٠٢٠؛ سعيد، ٢٠١٦)، ولم تتناول تأثيرها على الشركات الصناعية مثل شركات الغزل والنسيج في مصر. وبما أن شركات الغزل والنسيج تواجه تحديات متعددة من أهمها انخفاض ولاء وانتماء وارتباط العاملين، فإن البحث الحالي يهدف إلى محاولة تقليل هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين لهذه الهيئة بالتحديد.

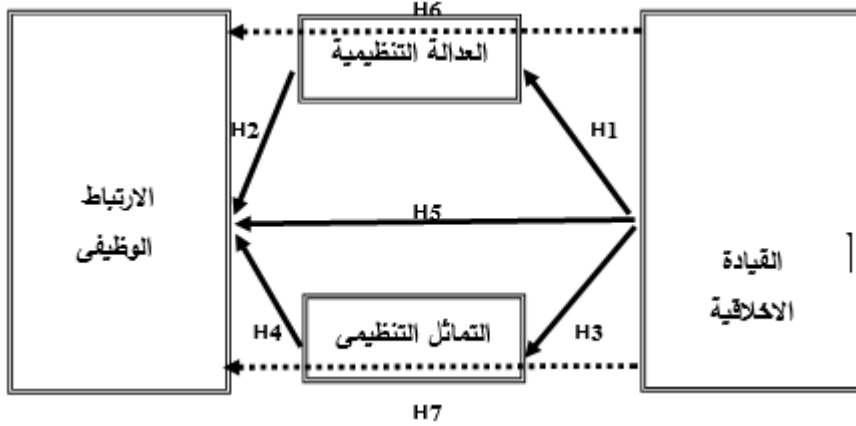
٢- ندرة الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية - في حدود علم الباحثان - التي ربطت المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي شركات الغزل والنسيج بشكل خاص، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند إليها الباحثان في إعداد هذه الدراسة.

٣- لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي للعاملين في ظل تأثير الدور الوسيط لمتغيري العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي - في حدود ما تم الاطلاع عليه - وهو ماسوف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وإعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

نموذج وصفي لمتغيرات وفروض البحث



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة .

سادساً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يأتي:

- اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث الحالي في متغيرات العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اعتبار أن تلك المتغيرات لها تأثير في دعم الارتباط بالعمل ويتوقع وجود علاقة بينهما.
- ارتكزت الحدود المكانية للبحث الحالي في شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا فقط دون التعرض لدراسة باقي شركات الغزل والنسيج في مصر وذلك لقيود الوقت والتكلفة .
- تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالي في تناول فئة المديرين في الإدارات العليا في هذه الشركات ومديري الإدارات والمشرفين بجميع الأقسام والمستويات الإدارية بالشركات محل البحث .
- تم إجراء الدراسة الميدانية على الشركات محل البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٥/١٢ وحتى ٢٠٢٤/٨/١٥ .

سابعاً: منهجية البحث :

اعتمد البحث الحالي على منهجين، الأول هو المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل البحث من خلال ما تم جمعه من بيانات، وثانئهما المنهج السببي من أجل توضيح العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ظل وجود المتغيرين الوسيطين. ومن ثم تتضمن منهجية البحث أنواع البيانات المطلوبة، ومصادر الحصول عليها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث وأداة البحث، وطريقة جمع البيانات وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمه ويستعرض الباحثين هذه العناصر على النحو التالي:

١- بيانات البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، جمع البحث نوعين أساسيين من البيانات هما:

١- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في تأصيل الجانب النظري لمتغيرات البحث وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي إشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية، والتقارير والاحصاءات المنشورة بهدف بناء الإطار الفكري والنظري لمتغيرات البحث.

٢- البيانات الأولية: وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها وإستخلاص النتائج التي توضح مدى أثر العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال العام بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الاعمال الصناعى العام بوسط الدلتا، وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحثان قد إعتمدا على البيانات الأولية والتي تمثلت في النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات الأفراد على إستمارات الإستقصاء، هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك فى المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت للباحثان مما يسر له بناء الجوانب المنهجية للبحث.

٢- متغيرات البحث وأسلوب قياسها

١- القيادة الأخلاقية Ethical leadership (المتغير المستقل) والمكون من (العدالة- النزاهة - التوجه نحو العاملين- وضوح الدور- التوجه الاخلاقي).

اعتمد الباحثان في قياس إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة على المقياس الذى وضعه (Brown et al,2005) والذي استخدمته عدة دراسات منها (Walum؛ حسنى، ٢٠٢١؛ الدسوقي، ٢٠٢٣؛ شريف، ٢٠٢٣)؛ ولقياس ابعاد القيادة الأخلاقية تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ٢٥ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد).

- مقياس العدالة التنظيمية **Organizational Justice** (المتغير الوسيط الاول) والمكون من (العدالة التوزيعية- العدالة الاجرائية- عدالة المعاملات)

- اختلفت وجهات نظر الباحثين في تقسيم العدالة التنظيمية، فمنهم من قسمها إلى أربعة انواع وهى (عدالة التوزيعات- عدالة الإجراءات- عدالة التعاملات الشخصية- عدالة المعلومات) مثل (Colquitt, et al,2005)، في حين قسمها آخرون إلى ثلاثة أنواع هى (عدالة التوزيعات- العدالة الاجرائية- عدالة التعاملات) وقد استخدم الباحثان قائمة الاستقصاء التى اعدتها (Moorman,1991) باعتبارها اكثر مقاييس العدالة التنظيمية إستخداماً من قبل الباحثين، كما انها اكثرهم صدقا وثباتاً، وقد تم استخدامها في عدة دراسات منها دراسة (نصر، ٢٠١٦؛ محمود، ٢٠١٩؛ حسنى، ٢٠٢١؛ ناجى، ٢٠٢٢؛ اليعقوبى، ٢٠٢٣) ولقياس ابعاد العدالة التنظيمية تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ١٥ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد).

- مقياس التماثل التنظيمى **Organizational Identification** (المتغير الوسيط الثانى) والمكون من (العضوية- التشابه- الولاء)

- وقد اعتمد الباحثان في قياس التماثل التنظيمى على مقياس (Cheney,1993) وقد تم استخدامه في عدة دراسات منها دراسة (الصراف، ٢٠١٩؛ الرميدى، ٢٠١٩؛ الشهومى، ٢٠٢٢؛ رضوان، ٢٠٢٢؛ جمعه، ٢٠٢٣)، ولقياس أبعاد التماثل التنظيمى تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود

درجة حيادية في المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ١٥ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد).

- مقياس الارتباط الوظيفي Job Engagement (المتغير التابع) والمكون من (الحماس- التفاني- الانغماس).

- وقد اعتمد الباحثان في قياس الارتباط الوظيفي على مقياس (Schavfei, et al,2002) والذي ثبت صدقه وثباته وتم استخدامه في عدة دراسات منها دراسة (Kong,2009؛ رضوان، ٢٠١٣؛ البردان، ٢٠١٧؛ النفراوى، ٢٠٢٠؛ اليعقوبى، ٢٠٢٣)؛ ولقياس ابعاد الارتباط الوظيفي تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف)، وقد تطبق المقياس على ١٥ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بعد).

- ويوضح الجدول رقم (١) متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم.

جدول رقم (١)

متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم

المقياس المستخدم في الدراسة	محددات القياس	المتغيرات الأساسية
Browen et al,2005	العدالة- النزاهة- التوجه نحو العاملين- وضوح الدور- التوجه الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
Moorman,1991	العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- عدالة المعاملات	العدالة التنظيمية
Cheney,1993	الولاء- التشابه- العضوية	التماثل التنظيمي
Schavfei, et al,2002	الحماس- التفاني- الانغماس	الارتباط الوظيفي

٣- مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع البحث

يشتمل مجتمع البحث في إجمالي عدد المديرين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال الصناعى العام بوسط الدلتا اعتمادا على البيانات التي تم الحصول عليها من مركز

معلومات قطاع الأعمال العام، وقد بلغ عدد المديرين (٤٥٠) مفردة موزعين على (٤) شركات تقع بوسط الدلتا.

- عينة البحث

تم تحديد عينة البحث باستخدام Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪) وقد بلغ حجم العينة (٢٠٨) مفردة، وقرر الباحثان زيادة حجم العينة إلى (٢٣٥) مفردة، لتعويض نسبة فقد البيانات حيث أنه من المتوقع أن تكون هناك بعض البيانات المفقودة أو غير الصالحة في أي بحث. ويمكن أن يؤدي زيادة حجم العينة إلى تعويض هذه الخسارة في البيانات، مما يضمن أن يحتفظ البحث بقوته الإحصائية خاصة مع نموذج المعادلة الهيكلية، حيث أشار (Byrne, 2010) لأهمية حجم العينة في نماذج المعادلة الهيكلية، مشيراً إلى أن العينات الصغيرة قد تؤدي إلى تقديرات غير مستقرة ونتائج غير موثوقة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب. وتم حساب حجم العينة بالاعتماد على القانون الآتي: (إدريس، ٢٠٠٨)

$$n = \frac{N * (Z)^2 * (Q)^2}{N * (e)^2 + (Q * Z)^2}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وهي (1.96) عد مستوى

(0.05) في اتجاهين 2 Tailed

Q = الانحراف المعياري (0.05)

e = مستوى المعنوية (0.05)

وقد تم تطبيق معادلات حجم العينة على النحو التالي:

$$n = \frac{450 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{450 * (0.05)^2 + (0.5 * 1.96)^2}$$

$$n = 208 \text{ case}$$

٤- أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها و تطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، بلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها بعد استبعاد القوائم الغير صالحة للتحليل (١٨١) قائمة بمعدل استجابة (٧٧٪)، ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث و توزيع مفردات العينة وعدد الإستجابات الصحيحة من القيادات الإدارية والمديرين بالشركات محل الدراسة.

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة البحث ونسبة الاستجابة

الشركات محل الدراسة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
شركة مصر للغزل والنسيج	٢٢٠	٪٤٨	١١٣	٧٨
شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة	٨٥	٪١٩	٤٥	٣٨
شركة النصر للغزل والنسيج	٦٥	٪١٥	٣٥	٢٩
شركة الدلتا للغزل والنسيج (دلتا تكس)	٨٠	٪١٨	٤٢	٣٦
الإجمالي	٤٥٠	٪١٠٠	٢٣٥	١٨١

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء بيانات الشئون الإدارية بالشركات محل الدراسة، واستجابة مفردات العينة

٥- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فيما يلي:

- ١- الإحصاء الوصفي: باستخدام المتوسط والانحراف المعياري، لتحديد مستوى تطبيق نمط القيادة الأخلاقية، ومستوى العدالة التنظيمية، ومستوى التماثل التنظيمي، ومستوى الارتباط الوظيفي بالشركات محل الدراسة
- ٢- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach s Alpha بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات بين المتغيرات في المقاييس متعددة المستوى
- ٣- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات
- ٤- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis Method & SEM وتم استخدامه لاختبار فروض البحث الحالي.

ثامناً: تقييم الصدق و الثبات للمقاييس

١- تقييم الثبات

بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين في إطار العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لاجمال حجم العينة، والذي بلغ (٠,٨٥٧) الامر الذي انعكس اثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠,٩٢٥).
١- أكدت قيم معاملات (الثبات) لأبعاد القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، بالارتفاع وتراوحت بين (٠,٧٦٢-٠,٧٩٣) وهي قيمة اكبر من (٠,٧) مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٢- أكدت قيم معاملات (الثبات) لأبعاد العدالة التنظيمية (كمتغير وسيط)، بالارتفاع وتراوحت بين (٠,٧١٠-٠,٨١٥) وهي قيمة اكبر من (٠,٧) مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٣- أكدت قيم معاملات (الثبات) لأبعاد التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط)، بالارتفاع وتراوحت بين (٠,٧١٥-٠,٨٦٦) وهي قيمة اكبر من (٠,٧) مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٤- أكدت قيم معاملات (الثبات) لأبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع)، بالارتفاع وتراوحت بين (٠,٧٤٦-٠,٨٢٩) وهي قيمة اكبر من (٠,٧) مما يعنى القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) معاملات الثبات والصدق.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا (الثبات)	معامل الصدق
أبعاد القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)			
العدالة	٥	٠,٧٧٠	٠,٨٧٥
النزاهة	٥	٠,٨٣٠	٠,٨١٣
التوجه نحو العاملين	٥	٠,٧٩٣	٠,٨٢٥
وضوح الدور	٥	٠,٧٦٢	٠,٨١٥
التوجه الاخلاقي	٥	٠,٧٧٥	٠,٨٨٥

تأثير العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي كمتغيرين وسيطين بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين

٠,٩١٥	٠,٨٣٧	٢٥	إجمالي القيادة الاخلاقية
إجمالي ابعاد العدالة التنظيمية (متغير وسيط)			
٠,٨٧٠	٠,٧٤٥	٥	العدالة التوزيعية
٠,٨٤٣	٠,٧١٠	٥	العدالة الإجرائية
٠,٨٩٥	٠,٨١٥	٥	عدالة المعاملات
٠,٨٩٠	٠,٨١٠	١٥	إجمالي العدالة التنظيمية
إجمالي ابعاد التماثل التنظيمي (متغير وسيط)			
٠,٨٧٠	٠,٧٤٥	٥	العضوية
٠,٨٤٣	٠,٧١٥	٥	التشابه
٠,٩٣٠	٠,٨٦٦	٥	الولاء
٠,٨٨٥	٠,٧٧٥	١٥	إجمالي التماثل التنظيمي
إجمالي أبعاد الارتباط الوظيفي (متغير تابع)			
٠,٨٧٢	٠,٧٦٢	٥	الحيوية والحماس
٠,٩١٠	٠,٨٢٩	٥	الاخلاص والتفاني
٠,٨٦٣	٠,٧٤٦	٥	الانغماس
٠,٩٢٠	٠,٨٤٩	١٥	إجمالي أبعاد الارتباط الوظيفي
٠,٩٢٥	٠,٨٥٧	٧٠	إجمالي أبعاد: تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركات محل البحث.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية .

٢- الاتساق الداخلي Internal Consistency :

تم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد .

المتغير المستقل القيادة الأخلاقية

جدول رقم (٤)

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالى الدرجة الكلية

لأبعاد " القيادة الأخلاقية " بإستخدام معامل إرتباط بيرسون

معامل الارتباط (R)	الأبعاد
** ,٧١٥	العدالة
** ,٨٧٠	النزاهة
** ,٨٣٢	التوجه نحو العاملين
** ,٧٥٠	وضوح الدور
** ,٦٢٤	التوجه الاخلاقي

** دالة عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠١)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (٤) مايلى:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالى الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالى الأبعاد التى تنتهى إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثانى قيم معاملات ارتباط كل بعد بإجمالى الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالى الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٢٤ ، ٠,٨٧٠) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع اداة الدراسة، الامر الذى يبين صدق قائمة الاستقصاء وصلاحيتها للتطبيق الميدانى.

المتغير الوسيط الأول: العدالة التنظيمية

جدول رقم (٥)

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالى الدرجة الكلية

لأبعاد " العدالة التنظيمية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الابعاد	معامل الارتباط (R)
العدالة التوزيعية	*,٧٤٩
العدالة الاجرائية	*,٨٢٠
عدالة المعاملات	*,٦٧٠

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٥) مايلى:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالى الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالى الأبعاد التى تنتهى إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثانى قيم معاملات ارتباط كل بعد بإجمالى الأبعاد المتعلقة بها
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالى الأبعاد المنتمىة إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٠، ٠,٨٢٠) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع اداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق قائمة الاستقصاء وصلاحيتها للتطبيق الميدانى.

المتغير الوسيط الثاني: التماثل التنظيمي

جدول رقم (6)

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية

لأبعاد " التماثل التنظيمي " بإستخدام معامل إرتباط بيرسون

معامل الارتباط (R)	الأبعاد
** ,٦٢١	العضوية
** ,٦٩٩	التشابة
** ,٧٦٤	الولاء

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية .

يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتهي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني قيم معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
 - إن علاقة معاملات الأرتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمجة إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦٤ ، ٠,٦٢١) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق قائمة الاستقصاء وصلاحيتها للتطبيق الميداني.
- المتغير التابع: الارتباط الوظيفي

جدول رقم (٧)

الاتساق الداخلى لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية

لأبعاد " التماثل التنظيمي " بإستخدام معامل إرتباط بيرسون

معامل الارتباط (R)	الأبعاد
** ,٦٣٠	الحماس
** ,٦١٠	التفاني
** ,٩٠٢	الانغماس

** دالة عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠١)

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية .

يتضح من الجدول رقم (٧) مايلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني قيم معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- إن علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦١٠، ٠,٩٠٥) مما يدل على أن جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق قائمة الاستقصاء وصلاحيتهما للتطبيق الميداني.

٣- المقاييس الوصفية

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يستعرض الجدول رقم (٨) قيم المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف وحساب قيمة T ومستوى معنوياتها لمتغيرات الدراسة، ولتحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس، للحصول على طول الفئة الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الثلاثي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الفئة

وبناءً عليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها البحث سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

إذا كانت قيمة المتوسطات الحسابية لفقرات البعد أو المتغير أكبر من (٤) فهذا يشير إلى أهمية مرتفعة جداً، ومدى الموافقة العالية للفئة المبحوثة عليها، أما إذا كانت قيمة المتوسطات تتراوح بين (٣) وأقل من (٤) فإن هذا يشير إلى الأهمية والموافقة على ما جاء بالعبارات من جانب عينة الدراسة، وإذا بلغت قيم المتوسطات (٢,٦) إلى أقل من (٣) فإن هذا يشير إلى أهمية متوسطة، ومن (١) إلى (٢,٥) فتكون الأهمية ضعيفة، ويشير الجدول رقم (٨) إلى نتائج الإحصاء الوصفي على النحو التالي:

الجدول رقم (٨)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ونتائج اختبار T ومستوى معنوياتها

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	مستوى المعنوية	المستوى
القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)							
العدل	٥	٣,١٥	٠,٥٢٢	٠,١١٢٦	١٧٠,٦	٠,٠٠٠	مرتفع
النزاهة	٥	٤,٧٥	٠,٤٨٠	٠,١٠١٠	١٥٠,٨	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
التوجه نحو العاملين	٥	٤,٨٥	٠,٤٧٥	٠,١٢٢٢	١٨٥,٩	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
توضيح الدور	٥	٤,٦٠	٠,٤٥٠	٠,١١٨٠	١٧٣,٥	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
التوجه الأخلاقي	٥	٤,٦٥	٠,٤٣٥	٠,١١٩٥	١٦٢,١	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
متوسط ابعاد القيادة الأخلاقية	٢٥	٤,٤٠	٠,٤٧٥	٠,١١٥٦	١٦٧,٥	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
العدالة التنظيمية (متغير وسيط)							
العدالة التوزيعية	٥	٣,٥	٠,٤٨٥	٠,١٣١٦	١٥٠,٣	٠,٠٠٠	مرتفع
العدالة الاجرائية	٥	٣,١	٠,٥٤٠	٠,١٥٦٠	١٠٧,٨	٠,٠٠٠	مرتفع
عدالة التعاملات	٥	٣,٣	٠,٤٦٠	٠,١٢٢١	١٥٣,٥	٠,٠٠٠	مرتفع
متوسط ابعاد العدالة التنظيمية	١٥	٣,٣	٠,٤٩٠	٠,١٣٧٠	١٣٧,٥	٠,٠٠٠	مرتفع
التمائل التنظيمي (متغير وسيط)							
التشابه	٥	٣,٧	٠,٤١١	٠,١١٤٢	١٧٦,٥	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
العضوية	٥	٢,٨	٠,٦٤٥	٠,١٦٤٢	١٠٧,٢	٠,٠٠٠	متوسط
الولاء	٥	٣,٤	٠,٤٥٠	٠,١١٧٢	١٥٥,٦	٠,٠٠٠	مرتفع

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	مستوى المعنوية	المستوى
متوسط التماثل التنظيمي	١٥	٣,٥	٠,٥٠٤	٠,١٣١٨	١٤٧,٢	٠,٠٠٠	مرتفع
الارتباط الوظيفي (متغير تابع)							
الحماس	٥	٣,٣	٠,٤١٢	٠,١٢٤٤	١٧٤,٢	٠,٠٠٠	مرتفع
التفاني	٥	٢,٩	٠,٤٥٥	٠,١٦٣٧	١٠٥,١	٠,٠٠٠	متوسط
الانغماس	٥	٣,٥	٠,٤٣٥	٠,١١٤٢	١٤٥,٦	٠,٠٠٠	مرتفع
متوسط الارتباط الوظيفي	١٥	٣,٤٠	٤,٤٧٠	٠,١١٥٥	١٧٠,٣	٠,٠٠٠٠	مرتفع

* المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية .

- ❖ يشير الجدول رقم (8) إلى نتائج إختبار الإحصاء الوصفي، حيث تبين النتائج اتجاهات المستقصى منهم بالشركات محل الدراسة نحو الموافقة وبدرجة عالية على أبعاد " فقرات " المتغيرات الواردة بالدراسة، فقد كان إجمالي المتوسطات الحسابية لمتغير القيادة الأخلاقية نحو (٤,٤٠) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير، وكان أهم الأبعاد التوجه نحو العاملين. بينما كان إجمالي متوسطات العدالة التنظيمية (٣,٣) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير، والتي كان أهمها العدالة التوزيعية. بينما كان إجمالي متوسطات متغير التماثل التنظيمي (٣,٥) مما يعني أيضاً بالأهمية المرتفعة لأبعاده، وكان من أهم تلك الأبعاد التشابة التنظيمي
- ❖ وأشارت نتائج الانحراف المعياري إلى أن معظم النسب مقبولة نوعاً ما مما يعني إنخفاض التشتت بين إستجابات المستقصى منهم لعبارات الأبعاد مما يؤكد على مدى أهميتها
- ❖ كذلك اوضحت نتائج معاملات الاختلاف والتي بلغت نسبتها اقل من ٢٠٪ في جميع الأبعاد، مما يعني إنخفاض نسب الانحرافات المعيارية بالنسبة للمتوسطات، فكلما إنخفض معامل الاختلاف كان هذا أفضل، ويؤكد على كل النتائج السابقة قيمة مستوى معنوية إختبار T التي أظهر قيماً معنوية عند (٠,٠٠٠) عند جميع ابعاد المتغيرات مما يؤكد على ميل اتجاهات اراء عينة الدراسة إلى الموافقة

عاشراً: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة

١- اختبار الفروض

- الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الشركات محل البحث

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression في هذا التحليل، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة من خلال الجدول (٩) التالي:

Sig	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	19.555	0.574	0.748

المصدر: اعداد الباحثان من خلال مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

ومن الجدول رقم (٩) يتضح مايلي:

١- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى ٧٥٪ وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار

٢- هذه الأبعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالي ٥٧٪ وفقاً لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) تفسر ٥٧٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية)، أي أن ٥٧٪ من التغير في العدالة التنظيمية يرجع إلى القيادة الأخلاقية

٣- أظهرت نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (٩) أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-Test

وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الشركات محل البحث"

- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression في هذا التحليل، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة من خلال الجدول (١٠) التالي:

Sig	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	١٩,٥٠٠	٠,٤٣٥	٠,٧٠٦

المصدر: اعداد الباحثان من خلال مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح مايلي:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى ٧٠٪ وفقا لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار
- هذه الابعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالي ٤٤٪ وفقا لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط الاول) تفسر ٤٤٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، أي أن ٤٤٪ من التغير في الارتباط الوظيفي يرجع إلى العدالة التنظيمية
- اظهرت نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٠) انه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار T-Test وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.
- الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الشركات محل البحث.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression في هذا التحليل، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة من خلال الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

Sig	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	١٢,٢٩٦	٠,٠٤٦	٠,٦٦٤

المصدر: اعداد الباحثان من خلال مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

ومن الجدول رقم (١١) يتضح مايلي:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى ٦٦٪ وفقا لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

- هذه الأبعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالي ٤٦٪ وفقا لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) تفسر ٤٦٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التماثل التنظيمي)، أي أن ٤٦٪ من التغير في الارتباط الوظيفي يرجع إلى القيادة الأخلاقية.

- أظهرت نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١١) انه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار T-Test

وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.

- الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي في شركات الغزل والنسيج محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression في هذا التحليل، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة من خلال الجدول (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

Sig	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	١٤,٠٢٤	٠,٤٥٢	٠,٥٥٠

المصدر: إعداد الباحثان من خلال مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

ومن الجدول رقم (١٢) يتضح مايلي:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى ٥٥٪ وفقا لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

- هذه الابعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالي ٤٥٪ وفقا لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن التماثل التنظيمي (المتغير الوسيط الثاني) تفسر ٤٥٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، أي أن ٤٥٪ من التغير في الارتباط الوظيفي يرجع إلى القيادة الأخلاقية.
 - اظهرت نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٢) انه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار T-Test .
وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.
 - الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.
- لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في شركات الغزل والنسيج محل البحث، فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression في هذا التحليل، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة من خلال الجدول رقم (١٣) التالي:

الجدول رقم (١٣)

Sig	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	٢١,٠١٠	٠,٤٨٢	٠,٦٥٤

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات التحليل الإحصائي SPSS
ومن الجدول رقم (١٣) يتضح مايلي:

- هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى ٦٥٪ وفقا لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.
- هذه الابعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالي ٤٨٪ وفقا لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) تفسر ٤٨٪ من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، أي أن ٤٨٪ من التغير في الارتباط الوظيفي يرجع إلى القيادة الأخلاقية.

- أظهرت نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٣) انه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-Test وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الخامس للبحث والذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في الشركات محل البحث.
- الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط الشركات محل البحث. يتطلب اختبار الفرض السادس الاستعانة بمنهجية تحليل المسار من خلال الاستعانة ببرنامج (AMOS, V.٢٣) لتوضيح التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث، من خلال الجدول (١٤) التالي:

الجدول رقم (١٤)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير القيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي

من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط

نتائج مؤشرات جودة النموذج المقدر			GFI	المعنوية P-VALUE	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/المسارات
RMSEA	Chi-square	CFI					
							الأثر المباشر
				***	٠,٠٤٤	٠,٨٨٥	القيادة الأخلاقية → العدالة التنظيمية
				***	٠,٠٥١	٠,٧٦٠	العدالة التنظيمية → الارتباط الوظيفي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	***	٠,٠٤٨	٠,٥٩٩	القيادة الأخلاقية → الارتباط الوظيفي
							الأثر الغير مباشر
						٠,٥١٢	لقيادة الاخلاقية الارتباط الوظيفي

*** دالة عند مستوى ١٪

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام AMOS V.24

ومن الجدول رقم (١٤) يتضح مايلي:

- وجود تأثير مباشر موجب للقيادة الاخلاقية " كمتغير مستقل " على العدالة التنظيمية " كمتغير وسيط " ، حيث اظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠,٨٨٥) أى أن اضافة وحدة واحدة من القيادة الاخلاقية تؤدي إلى زيادة في العدالة التنظيمية بمقدار ٨٨٪ ، كذلك يتضح أن قيمة المستوى المعنوية دالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪
- كما تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي بين العدالة التنظيمية " متغير الوسيط الاول " على الارتباط الوظيفي " متغير التابع " حيث تبين أن معامل التأثير بلغ (٠,٧٦٠) مما يعنى أن زيادة وحدة واحدة من العدالة التنظيمية يمكنه زيادة الارتباط الوظيفي بنسبة ٧٦٪ ، وقد اظهرت النتائج معنوية هذا التأثير بشكل قوى عند مستوى معنوية ١٪
- كذلك يبين الجدول الاثر المباشر للمتغير للقيادة الأخلاقية " المتغير المستقل " على الارتباط الوظيفي " المتغير التابع " ، حيث أن للقيادة الاخلاقية على الارتباط الوظيفي بقيمة (٠,٥٩٩) مما يعنى أن زيادة وحدة واحدة من القيادة الاخلاقية ستزيد من الارتباط الوظيفي بنسبة تصل إلى ٥٩٪ وهذا التأثير دال عند مستوى معنوية ١٪ وهذا يعنى أن وساطة العدالة التنظيمية هي وساطة جزئية
- كما اشارت نتائج التحليل إلى وجود اثر غير مباشر بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي يبلغ (٠,٥١٢) ، مما يعنى أن هناك تأثير غير مباشر للقيادة الاخلاقية على الارتباط الوظيفي في وجود العدالة التنظيمية بنسبة ٥١٪ في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود العدالة التنظيمية التي ساهمت في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة ومما سبق يتضح لنا أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للقيادة الاخلاقية والعدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي، وقد تم التحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول رقم (١٢) ، حيث تبين أن مؤشر ملائمة الجودة (GFI) بلغت (١,٠٠٠) وهي نسبة مثلى تدل على على ملائمة النموذج المقدر بالدبح، كما توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وهي قيمة مثالية أيضا ولها دلالة قوية على جودة النموذج، حيث انه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج كما اوضحت النتائج أن مؤشر جذر Chi-square مساوية للصفر مما يعنى ارتفاع جودة المؤشر، حيث انه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر ما بين ٥٪ و ٨٪ ، كما اشارت قيمة الجذر

التربيعي لمربع الخطأ (REMSA) نسبة مثالية أقل من (٠,٥) مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج نتيجة لبلوغ Chi-square (٠,٠٠)

وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض السادس للبحث والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية في الشركات محل الدراسة

الفرض السابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط الشركات محل البحث.

يتطلب اختبار الفرض السابع الاستعانة بمنهجية تحليل المسار من خلال الاستعانة ببرنامج (AMOS, V24) لتوضيح التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، من خلال الجدول (١٥) التالي:

الجدول رقم (١٥)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير القيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي

من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط

نتائج مؤشرات جودة النموذج المقدر			المعنوية P-VALUE	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/المسارات	
RMSEA	Chi-square	CFI					GFI
						الاثار المباشر	
				***	٠,٠٤٩	٠,٧٨٥	القيادة الأخلاقية → التماثل التنظيمي
				***	٠,٠٥٢	٠,٧٤٣	التماثل التنظيمي → الارتباط الوظيفي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	***	٠,٠٥٦	٠,٦٨٩	القيادة الأخلاقية → الارتباط الوظيفي
							الاثار غير المباشر
						٠,٥٢٢	قيادة الأخلاقية الارتباط الوظيفي

*** دالة عند مستوى ١٪

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام AMOS V.24

ومن الجدول رقم (١٥) يتضح مايلي:

- وجود تأثير مباشر موجب للقيادة الاخلاقية " كمتغير مستقل " على التماثل التنظيمي " كمتغير وسيط ثاني " ، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠,٧٨٥) أى أن اضافة وحدة واحدة من القيادة الاخلاقية تؤدي إلى زيادة في التماثل التنظيمي بمقدار ٧٨ % ، كذلك يتضح أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.
- كما تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر إيجابي بين التماثل التنظيمي " متغير الوسيط الثاني " على الارتباط الوظيفي " متغير التابع " حيث تبين أن معامل التأثير بلغ (٠,٧٤٣) مما يعنى أن زيادة وحدة واحدة من التماثل التنظيمي يمكنه زيادة الارتباط الوظيفي بنسبة ٧٤٪، وقد اظهرت النتائج معنوية هذا التأثير بشكل قوى عند مستوى معنوية ١٪.
- كذلك يبين الجدول الاثر المباشر للمتغير للقيادة الاخلاقية " المتغير المستقل " على الارتباط الوظيفي " المتغير التابع " ، حيث أن للقيادة الاخلاقية على الارتباط الوظيفي بقيمة (٠,٦٨٩) مما يعنى أن زيادة وحدة واحدة من القيادة الاخلاقية ستزيد من الارتباط الوظيفي بنسبة تصل إلى ٦٨٪ وهذا التأثير دال عند مستوى معنوية ١٪ وهذا يعنى أن وساطة التماثل التنظيمي هي وساطة جزئية.
- كما اشارت نتائج التحليل إلى وجود اثر غير مباشر بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفي يبلغ (٠,٥٢٢)، مما يعنى أن هناك تأثير غير مباشر للقيادة الاخلاقية على الارتباط الوظيفي في وجود التماثل التنظيمي بنسبة ٥٢٪ في إتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود التماثل التنظيمي التي ساهمت في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة. ومما سبق يتضح لنا أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للقيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي، وقد تم التحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول رقم (١٣) ، حيث تبين أن مؤشر ملائمة الجودة (GFI) بلغت (١,٠٠٠) وهي نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدبح، كما توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وهي قيمة مثالية أيضا ولها دلالة قوية على جودة النموذج، حيث انه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج.

كما اوضحت النتائج أن مؤشر جذر Chi-square مساوية للصفر مما يعنى ارتفاع جودة المؤشر، حيث انه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر ما بين ٥٪ و ٨٪، كما اشارت قيمة الجذر التربيعى لمربع الخطأ (REMSA) نسبة مثالية أقل من (٠,٥) مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج نتيجة لبلوغ Chi-square (٠,٠٠).

وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض السابع للبحث والذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفى من خلال التماثل التنظيمى فى الشركات محل البحث.

٢- تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

٢١| أن ممارسات القيادة الأخلاقية تؤثر على إتجاهات الافراد ومستوى إدراكهم لكل من العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمى مما ينعكس على الارتباط الوظيفى للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع العديد الدراسات السابقة ومن أهمها دراسة (أسعد، ٢٠٢٣؛ عبد اللاه، ٢٠٢٢؛ الصراف، ٢٠٢٢؛ حسنى، ٢٠٢١؛ ابراهيم، ٢٠٢١؛ النفراوى، ٢٠٢١؛ جبريل، ٢٠١٩؛ سعيد، ٢٠١٦).

٢٢| مستوى الشعور بالقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والارتباط الوظيفى لدى العاملين بالشركات محل الدراسة كانت متوسطة.

٢٣| أشارت نتائج البحث على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وهو مايعنى أنه كلما إزداد إدراك المديرين بالشركات محل الدراسة لممارسات وسلوكيات القيادة الأخلاقية كلما أرتفع مستوى العدالة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (بن عطا الله، ٢٠٢٢؛ حسنى، ٢٠٢١؛ محمود، ٢٠١٩؛ سعيد، ٢٠١٦)؛ وتؤكد تلك النتيجة على أهمية نمط القيادة الأخلاقية باعتباره أحد انماط القيادة الحديثة، ونظراً لأهمية هذا النمط من القيادة فى مجال صناعة الغزل والنسيج بصفة خاصة، يجب وضع وتنفيذ ممارسات القيادة الأخلاقية على نحو فعال من جانب المديرين بتلك الشركات لما لها من أثر إيجابى على مستوى العدالة التنظيمية بالشركات محل البحث.

٢٤| أفادت نتائج البحث على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية، والارتباط الوظيفى، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت معه دراسة (اليعقوبى، ٢٠٢٣؛ المقرشى، ٢٠٢٢؛ مطر، ٢٠٢٢؛ عباس، ٢٠٢١؛ بن عطا الله، ٢٠٢٢)، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما أرتفع مستوى العدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى زيادة ارتباط العاملين بالشركات محل البحث، بمعنى كلما توافرت العدالة التنظيمية بالشركات محل البحث من خلال توزيع

الأعباء الوظيفية والتوزيع العادل للحوافز المادية والمعنوية وتوفير أجور ومكافآت عدالة تتناسب مع ارتفاع الأسعار ومستويات التضخم كلما كان له مردود إيجابي على إستمرار وإرتباط العاملين بوظائفهم.

٢٨٥ أكدت نتائج البحث على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (اسعد، ٢٠٢٣؛ الصراف، ٢٠٢٢؛ عبد اللاه، ٢٠٢٢؛ ابراهيم، ٢٠٢١؛ جبريل، ٢٠١٩؛ Islam et al, 2018؛ ابراهيم، ٢٠٢١؛ حسن، ٢٠٢١)؛ وتؤكد تلك النتيجة على أنه كلما زاد إهتمام المديرين بالشركات محل الدراسة بممارسات القيادة الأخلاقية من (تعامل المديرين مع العاملين بمعايير أخلاقية- مشاركة العاملين في صنع وإتخاذ القرارات- الاستماع بإهتمام لوجهات نظر العاملين - وأن يكونوا محل ثقة وتقدير لمرؤوسهم- مساعدة العاملين في التغلب على المشكلات التي تواجههم والتي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب- ووضع مصلحة العاملين في الاعتبار) كلما زاد تماثلهم التنظيمي من (النزاهة وإرتباط بقيم المنظمة وأهدافها - الشعور بالولاء والإلتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار فيها).

٢٨٦ أفادت نتائج البحث على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت معه دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤؛ Indriyani&Palumain, 2022)؛ وتؤكد هذه النتيجة انه كلما زاد إهتمام المديرين بتنمية وتطوير درجة شعور العاملين بالتوحد والتطابق بينهم وبين الشركات التي يعملون بها من خلال تحفيز وتنمية العاملين وخلق بيئة تنظيمية فعالة تتسم بتمكين العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق وتكوين هوية تنظيمية محددة للشركات محل الدراسة، وتحقيق التوافق والانسجام بين قيم المنظمة وقيم ومعتقدات العاملين وزيادة ثقة العاملين في المديرين وزيادة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حماس ودافعية العاملين وإستعراقهم في العمل وزيادة الانتماء والولاء والارتباط بالشركات التي يعملون بها

٢٨٧ أكدت نتائج البحث على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت معه دراسة (Cheng et ، ٢٠١٨؛ النفراوى، ٢٠٢٠؛ مرزوق، ٢٠١٥)؛ وتؤكد هذه النتيجة أنه كلما تمتع القادة والمديرين بالشركات محل الدراسة بصفات وممارسات إخالقية بإعتبارهم قدوة للعاملين وكذلك توفير عدالة تنظيمية مناسبة تطبق على كافة العاملين بمساواة كلما كان له مردود إيجابي في ارتباط العاملين

بوظائفهم ورغبتهم في بذل أقصى مجهود ووزيادة تركيزهم وأيضاً زيادة شعورهم بالمسئولية ودافعيتهم للإنجاز.

حادى عشر: توصيات البحث ومقترحات البحوث والدراسات المستقبلية :

١- توصيات البحث

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها في تطبيق القيادة الأخلاقية بالشركات محل البحث، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) التالى:

جدول رقم (١٦)

توصيات البحث

المدة المقترحة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
عملية مستمرة	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -الإدارة المالية -جميع مديري الإدارات والأقسام بالشركات	*عقد برامج تدريبية وندوات وورش عمل للمديرين والعاملين بالشركات لتوعيتهم بمفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها وأهميتها في الشركات محل الدراسة *ربط المكافآت بالإلتزام الأخلاقى وتطبيقه *تشجيع العاملين على الممارسات الأخلاقية ووضعها ضمن معايير تقييم أداء العاملين	تنمية القدرات المعرفية والمهارية للقيادات بالشركات بمفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها وأهميتها
من ٦: ١٠ شهور	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -الإدارة المالية -جميع مديري الإدارات والأقسام بالشركات	-تطبيق نظام عادل للأجور والمكافآت -تطبيق نظام عادل للترقيات يتوافق مع الجدارة والكفاءة الوظيفية بعيداً عن المحسوبية -تطبيق نظام موضوعى لتقييم الأداء بناء على مؤشرات موضوعية ومعلنة -حرص القيادات على التعامل مع كافة المرؤوسين في إطار من العدالة والاحترام والتقدير -إتاحة الفرصة للأستماع لمقترحات وشكاوى العاملين والعمل على حلها أولاً بأول -تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل على جميع العاملين -إتاحة المعلومات عن القرارات المتخذة بشأن الترقيات وتوزيع اعباء العمل والحوافز بما يضمن الشفافية والوضوح	تطبيق العدالة التنظيمية بكافة أبعادها على جميع العاملين

تابع-

المدة المقترحة للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	اليه التنفيذ	التوصية
عملية مستمرة	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -الإدارة المالية -جميع مديري الإدارات والاقسام بالشركات	١- التعرف على إحتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على تحقيقها بما يتوافق مع اهداف الشركات محل الدراسة ٢- عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على مشكلاتهم والتواصل معهم والعمل على حلها في اسرع وقت ممكن ٣- الاهتمام بتحفيز العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وجداراتهم الوظيفية ٤- تمكين ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	تطوير وتنمية شعور العاملين بالتمائل التنظيمي مع الشركات التي يعملون بها
عملية مستمرة	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية -الإدارة المالية -جميع مديري الإدارات والاقسام بالشركات.	٥- ضرورة وضع أليات واضحة ومعلنة عن سياسة الشركة في الاحتفاظ العاملين . ٦- ضرورة توفير قنوات اتصالات داخلية قوية ومستمرة بين الإدارة والعاملين. ٧- توضيح الأهداف والرؤية الخاصة بالمنظمة بطريقة أكثر شفافية ٨- تقديم الدعم والمساندة اللازمين للعاملين لإنجاز مهامهم وتحقيق الاهداف المحددة	تنمية وتطوير الارتباط الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة

٢- مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج وتوصيات البحث يرى الباحثان امكانية إستكمال الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل من خلال:

- ❖ إستخدام النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع اضافة متغيرات اخرى تستخدم في النموذج الحالي، ومن ثم يقترح اجراء دراسات اخرى تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الاخرى مثل (الولاء والانتماء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاستغراق الوظيفي) في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفي
- ❖ هناك عدة مجالات اخرى تستحق الدراسة والتحليل من جانب الباحثين مستقبلا في ضوء محددات الدراسة الحالية، ومن اهم هذه المجالات من وجهة نظر الباحثان هو تغيير مجال التطبيق، حيث يتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية، لذا يقترح تغيير مجال التطبيق ليكون على قطاعات أخرى مثل قطاع الصحة، وقطاع التعليم، والجامعات ومعاهد التعليم العالي، وقطاع السياحة، وشركات الطيران

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١) أحمد، درويش (٢٠٠٧)، كفاءة ال ادارة والرضاء الوظيفى، مجلة تكنولوجيا الادارة، العدد (٩)، وزارة التنمية الادارية
- ٢) أحمد، هيثم، (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة فى إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (٤٠)، ع(٦)
- ٣) أحمد، احمد إبراهيم، (٢٠١٨)، محددات التماثل التنظيمى للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، مج (٦)، ع (١٢)، القاهرة، الجمعية المصرية لأصول التربية
- ٤) ابراهيم، منى ناجى، (٢٠٢١)، القيادة الأخلاقية كمدخل لتفعيل التماثل التنظيمى للعاملين فى المناطق التعليمية بدولة الكويت " دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير فى التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق
- ٥) أسعد، بارزان صالح، (٢٠٢٣)، دور القيادة الاخلاقية فى التماثل التنظيمى: دراسة تحليلية لراء عينة من اعضاء مجالس الكليات فى كليات جامعة صلاح الدين-اربيل، مجلة يولينيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، مج (٢)، ع (٤)
- ٦) أنور، فاطمة، (٢٠٢١)، دراسة العلاقة بين العقد النفسى والتماثل التنظيمى، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، مج (٣١)، ع (٣)،
- ٧) البشاشة،، سامر (٢٠٠٨)، اثر العدالة التنظيمية فى بلورة التماثل التنظيمى فى المؤسسات العامة الأردنية " دراسة ميدانية"، المجلة الاردنية فى إدارة الأعمال، الأردن
- ٨) الخزاعى، مرزوق بن مبروك، (٢٠٢٢)، التماثل التنظيمى لدى مديرى المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج (٥)، ع (٢)
- ٩) الدسوقي، نهى عادل، (٢٠٢٣)، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالسلوك الاخلاقى للعاملين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج (٤٥)، ع (٤)
- ١٠) الدوسرى، محمد مانع، (٢٠١٢)، أثر نظام الحوافز فى زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين فى إمارة الباحة بالسعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق ، مج (٣٤)، ع (٢)

- (١١) الرميدى، بسام سمير، (٢٠٢١)، أثر القيادة الاخلاقية على نيه العاملين في ترك العمل في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مج (٥)، ع (١)،
- (١٢) الزياى، عادل (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة عين شمس
- (١٣) الزغبى، خلود فواز، (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العامة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمى من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن
- (١٤) السببى، سعد بن فايز، (٢٠١٥)، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسى إدارة الصراع التنظيمى، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٦٤)
- (١٥) السلمة، عبد الرحمن حامد، (٢٠٢١)، واقع ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (٤)، ع (٢)
- (١٦) الشواورة، طه (٢٠١٦)، اثر التماثل التنظيمى في دافعية العمل لدى معلى وزارة التربية والتعليم الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الاسلامية بغز
- (١٧) الشهومى، سعيد بن راشد بن على، (٢٠٢٢) اثر الرضا الوظيفى على الالتزام التنظيمى لدى معلى مدارس التعليم الاساسى في سلطنة عمان: التماثل التنظيمى متغيرا وسيطا، رابطة التربويين العرب، مج (١٤٢)، ع (١)
- (١٨) الصوايرة، خالد، (٢٠٠٩)، التماثل التنظيمى لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته بإحساسهم بالأمن، مجلة منتدى الاستاذ، الجامعة القسنطينية- الجزائر
- (١٩) الصراف، احمد عبد اللطيف، (٢٠٢٢)، دور القيادة الاخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمى: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، مج (١٣)، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات
- (٢٠) الصراف، سجي محمد، (٢٠١٩)، قياس مستوى التماثل التنظيمى للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٤)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل

- (٢١) الطراونة، محمد احمد (٢٠٠٢)، ادارة الوقت والاداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة
- (٢٢) العشري، محمد حسن، (٢٠٢٠)، خصائص الهوية التنظيمية واثرها على التماثل التنظيمي لدى العاملين بشركات اقطاع الاعمال للغزل والنسيج بوسط الدلتا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات المجلد (٨)، العدد (٢)
- (٢٣) العتيبي، تركي بن كديمس، (٢٠١٦)، التماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد(٩)، العدد(٣)
- (٢٤) العجمي، حمد عامر، (٢٠٢١)، الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع (٦٥)
- (٢٥) القرني، نورة بنت عوض، (٢٠٢٠)، القيادة متعددة العوامل لدى عمداء الكليات وعلاقتها بالتماثل التنظيمي، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الازهر، مج (٣٩)، ع (١٨٧)
- (٢٦) اللاحم، اروى محمد، (٢٠٢١)، درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات في منطقة القصيم التعليمية بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (٩)، ع (٢)
- (٢٧) المتولى، سامح محمد، (٢٠٢٢)، توسيط تحسين اداء العاملين في العلاقة بين ابعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج (٤٦)، ع (٢)
- (٢٨) المطيري، هدى، (٢٠١٧)، دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مج (١٣)، ع (٢)

- ٢٩) المغربي، عبد الحميد، (٢٠١٢)، اثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفى بالتطبيق على الاجهزة الحكومية بالسعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج (٣٦)، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- ٣٠) المقرشى، على بن حمد، (٢٠٢٢)، درجة توافر ابعاد العدالة التنظيمية لدى مديري معاهد العلوم الاسلامية بسلطنة عمان وعلاقتها بالارتباط الوظيفى للمعلمين، ماجدستير فى الادارة التعليمية، كلية العلوم والاداب، جامعة نزوي
- ٣١) النفراوى، احمد عبد السلام، (٢٠٢٠)، توسيط المناخ الاخلاقي فى العلاقة بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفى، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج (٥٠)، ع (٤)
- ٣٢) اليعقوبى، مروان عبد الحميد، (٢٠٢٣)، اثر العدالة التنظيمية فى الارتباط الوظيفى: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة فى مدينة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية، مج (٦)، ع (٥)
- ٣٣) بالحمو، ماريا، (٢٠١٩)، نموذج مقترح حول العلاقة بين التماثل التنظيمى والاستغراق الوظيفى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدى مرياح، الجزائر
- ٣٤) بوجعدار، خالد، (٢٠٢٢)، اثر القيادة الاخلاقية فى تعزيز السلوك الاخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج (١٥)
- ٣٥) بن عطا الله، سارة (٢٠٢٢)، اثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر، مجلة افاق للبحوث والدراسات، ع (١٢)
- ٣٦) حسين، ميرفت واخرون، (٢٠٢٤)، الدور الوسيط للتماثل التنظيمى فى العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والارتباط الوظيفى بالتطبيق على مقدى الخدمة الصحية بمحافظة بنى سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد مج (٢٥)، ع (١)
- ٣٧) حسين، على كاظم، (٢٠٢٠)، دور القيادة الاخلاقية فى ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات فى الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والاعمال، مج (٢)، ع (١)

- ٣٨) حماده، حسام احمد، (٢٠٢٢)، دور القيادة الاخلاقية في الحد من الازمات " بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج (١٣)، ع (٤)
- ٣٩) جارى، ديسلر، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر
- ٤٠) جبريل، هيثم محمد عبد العزيز، (٢٠١٩)، التماثل التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع (٢)
- ٤١) جبريل، هيثم محمد عبد العزيز، (٢٠١٩)، اثر القيادة الاخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج (٢٠)، ع (٢)
- ٤٢) جمعه، سيد هارون، (٢٠٢٣)، دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل التنظيمي والشفافية الادارية بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة السويس، مج (١٤)، ع (١)
- ٤٣) حسنى، محمد شمس، (٢٠٢١)، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية وابعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج (١٢)
- ٤٤) حسين، عبد الكريم، (٢٠١١)، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٦، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مج (٢٧)، ع (١)
- ٤٥) خليل، فداء، (٢٠٢٠) التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاقصى
- ٤٦) رزقين، سلى، (٢٠١٥)، مستوى التماثل التنظيمي لدى الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة
- ٤٧) رضوان، علاء فرج، (٢٠٢٠)، اثر القهر الوظيفي في العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات التابعة

- مديرية الصحة بمحافظة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج (٤٠)، ع (٣)
- ٤٨) سعيد، محمد نصر، (٢٠١٦)، دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج (٣٦)، ع (٢)
- ٤٩) شعراوى، محمد فتحي، (٢٠١٧)، القيدة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، لية التجارة، جامعة عين شمس، مج (٤٧)، ع (٤)
- ٥٠) صبرى، دعاء محمد، (٢٠٢١)، دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع (٣)
- ٥١) عارف، مها، (٢٠٠٧)، العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المامون، ع (٢٣)
- ٥٢) عبد اللاه، هانى فتحي، (٢٠٢٢)، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مج (٣٦)، ع (٣).
- ٥٣) عبد الله، أيمن عبد الله محمد، أحمد، خالد حسين، أمين، محمود أحمد "التحديات الاقتصادية والبيئية التي تواجه صناعة الغزل والنسيج في مصر وإمكانية مواجهتها" مجلة العلوم البيئية، مج (٤٣)، الجزء الثانى، سبتمبر ٢٠١٨.
- ٥٤) عمران، كامل متولى، (١٩٩١)، اثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع (١١).
- ٥٥) عمار، بن يحيى، (٢٠١٧)، التماثل التنظيمي: دراسة نظرية، مجلة اباحث نفسية وتربوية، مج (٤)، ع (١٠)، الجزائر
- ٥٦) عبد الرحمن، شريف، (٢٠٢٣)، القيادة الاخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة

- تكرت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، مج (٦٢)، ع (١٩)،
- ٥٧) عبد الرحيم، محمد امين، (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف
- ٥٨) على، الجودة (٢٠١٩)، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، الاردن
- ٥٩) عبد العزيز، عبد الكريم محمد (٢٠١٩)، دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع (٣)
- ٦٠) عباس، سيد، (٢٠١٦)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية: دراسة حالة على شركة مصر لتأمينات الحياة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، مج (٨)، ع (٨)
- ٦١) عباس، على حسن، (٢٠٢١)، اثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالعمل " بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- ٦٢) عطيه، غادة، (٢٠١٨)، القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي للعاملين: الاثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج (٤)، ع (٣٨)
- ٦٣) عيسى، علا، (٢٠٢١)، اثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي في الاردن خلال جائحة (كوفيد-١٩)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط
- ٦٤) عيساوي، فاطمة، (٢٠٢٢)، القيادة الاخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والبيئة، مج (٥)، ع (١)
- ٦٥) عيد، اشرف محمد نور الايمان، (٢٠٢٢)، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج (١)، ع (٢)

- ٦٦) غنيم، منال احمد محمد، (٢٠٢١)، دور التماثل التنظيمي في تعزيز وتنمية المخرجات الوظيفية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج (٩)، ع (١)
- ٦٧) غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، (٢٠٢٠)، القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٢٥٧)
- ٦٨) قنديل، مراد سامي عاطف، (٢٠١٦)، غموض وصراع الدور الوظيفي واثره على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- ٦٩) كمال، منى خالد، (٢٠٢٢)، تحديد ابعاد وقيم القيادة الاخلاقية لدى قائدات المدارس الاهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٦)، ع (٥٨)
- ٧٠) مانع، سايرة سالم، (٢٠٢٣)، دور القيادة الاخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة نجران، المجلة الدولية للبحوث العلمية، ع (٩)
- ٧١) محمود، طه اسماعيل، (٢٠١٩)، تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية وراس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية " دراسة ميدانية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع (١)
- ٧٢) محمود، معاذ جمال، (٢٠٢١)، التماثل التنظيمي واثره على اعضاء هيئة التدريس في جامعة الاسراء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسراء بالأردن .
- ٧٣) محمود، مي مرعي كامل، العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والسلوك الإستباقي الدور الوسيط للتماثل التنظيمي دراسة ، ميدانية المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر ع (٢٣) لسنة ٢٠٢٠.
- ٧٤) مرسى، داليا ابو اليزيد، (٢٠٢٢)، اثر التماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بكفر الشيخ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- ٧٥) مرزوق، عبد العزيز على، (٢٠١٣)، نموذج مقترح لتأثير لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع (٢)

- (٧٦) مرزوق، عبد العزيز على، (٢٠١٥)، الاثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الاخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع (٤)
- (٧٧) مصطفى، احمد محمد، (٢٠٢٤)، الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين التنشئة الاجتماعية التنظيمية والارتباط الوظيفي بالتطبيق على مقدمة الخدمة الصحية بمحافظة بنى سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج (٢٥)، ع (١)
- (٧٨) منصور، منار، (٢٠٢٣)، مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مج (٣٨)، ع (٨٤)
- (٧٩) مطر، مروة عمر، (٢٠٢٢)، أثير القيادة الاخلاقية على الارتباط الوظيفي، رسالة ماجستير مهنى في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة
- (٨٠) موزاوى، عبد القادر واخرون، (٢٠٢٣)، دور راس المال الفكرى في تحسين انتاجية المؤسسات العمومية، دراسة ميدانية على كهرباء الريف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج (١٣)، ع (١)، الجزائر
- (٨١) ناجى، جميلة، (٢٠٢٢)، دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة التميز والاداء التنظيمي في الجامعات الليبية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية
- (٨٢) نافع، وجيه عبد الستار، (٢٠١٨)، دور التماثل التنظيمي في تدعيم الاداء الوظيفي للعاملين في الجمارك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج (١٤)، ع (١)
- (٨٣) يمامة، مظهر عزاوى، (٢٠٢٢)، تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين على الانجاز: دراسة تطبيقية على المركز المتخصص لطب الاسنان في بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مج (٦)، ع (٢٤).
- (٨٤) يوسف، احمد حسين "تأثير الدعم الاجتماعي في مكان العمل على الأداء الوظيفي الدور الوسيط للتواصل" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة بنى سويف مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية مج (٦١) ع (٦) ٢٠٢٤.

٨٥) يوسف، انصار احمد، (٢٠٢٤)، المعوقات التي تواجه مديري المدارس العربية الاسلامية في الهند في مجال القيادة الاخلاقية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع (١٠١)

ثانيا المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdul lah Ahmed (2022), Factors Influencing Employee Productivity, A Saudi Manager perspective, international journal of Business & Management, Vol 17, No.1
- Ahmed Isran, Yang QIANG Gao, (2018), Ethical Leadership & Work Engagement: The Roles Of Psychological Empowerment & Power Distance Orientation, Management Decision, Vol 56, Pp 1991-2005
- Ash forth, B. E., & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the Organization". Academy of Management Review, Pp 14-22
- Bacaksiz, F. E., Tuna, R., & Seren, A. K. H. (2017). The Relationships between Organizational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses. International Journal, Vol 10, No.1, Pp 251
- Burke, R., Koyuncu, (2009), Work Engagement Among Hotel Managers In Beijing, China: Potential Antecedents & Conesques, Tourism Review, Vol 64, No.3, Pp4-18
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming (2nd ed.). Routledge.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. Journal Of Management Development, Vol 35, No.6, Pp735-746

- Cherian, Jacob,(2013), Impact of self efficacy on motivation & performance of employees. International Journal of Business & Management
- Chan,(2006) Organizational Identification and Commitment of Members of a human development Organization in Amant Akhter Malaysia.
- Cheng, J., Chang.S. (2014), Ethical Leadership & Work Engagement & Voice Behavior, Industrial Management & Data System, Vol 114, No.5, Pp 817-831
- Deesler, G., (1999), "How to learn your Employees Commitment , " Academy Of Management Excutive, Vol 13, No.2, Pp58-67
- Daniel R. Denison Stephanie (2004), Corporate Culture & Organizational Effectiveness: Is Asia Different From The World?: Organizational Dynamics
- Edwards, M.R. and Peccei, R. (2007), "Organizational Identification Development & Testing of a conceptually grounded measure", European Journal Of Work & Organizational Psychology, Vol. 16, No. 1, Pp. 25-57
- Feride Eskin Bacaksiz & all,(2017), The Relationships between Organizational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses, International Journal of Caring Sciences, Vol, 10, No.1
- He, H., Wang, W., Zhu, W., & Harris, L. (2015). Service workers' job Performance, European Journal of Marketing, Vol 49, No.11, Pp.1751-1776.
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2018). Role of Supervisor's Organizational Embodiment and Organizational Identification on LMX and Job Performance Relationship: A Test of Moderated- Mediation Model. Journal of Management Sciences, Vol.5, No.1, Pp18-37

- Indriyani, R., Palumian, Y. (2022), The Mediating Role Of Work Engagement In The Relationship Between Organizational Identification & Employee Creativity (Doctoral Dissertation, Petra Christian University
- Jones , Candace & Volpe , Elizabeth, (2010) "Organizational Identification: Extending our understanding of social identities through social networks ", Journal of organizational behavior, Pp 413-434
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes H. and Griffiths, M. (2015). Organizational identification, work engagement, and job Satisfaction, Journal Of Managerial Psychology, Vol 30, No. 8 ,Pp 1019-1033
- Kazimoto, P. (2016), Employee Engagement & Organizational Performance Of Retails Enterprises, American Journal Of Industrial & Business Management Research ,Vol 2, No. 2,Pp 586-603.
- Khanam, Z., Khan, Z., Arwab, M., & Khan, A. (2024). Assessing the mediating role of organizational justice between the responsible leadership and employee turnover intention in health-care sector. *Leadership in Health Services*.
- Knippenberg,, Daan van,& Schie, Els C. M. Van. (2000) "Foci and correlated Of Organizational identification", Journal of Occupational and Organizational, Psychology, Vol. 73, Pp137-147
- Kim et al (2019), The Role Of ork Engagment Essential To Employee Performance Nice To Have, Sustainability, Pp 1-16
- Maria Karanika-Murray,(2015), Organizational identification, Work Engagement, and Job Sanctification, Journal Of managerial Pcyhology, Vol.30, No.4

- Milton, L. and Westphal, J. (2005). Identity confirmation Networks and Cooperation in work Group, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2, Pp191-212
- Mulyat, (2023), Effect Of Human Resources Quality, Performance Evaluation & Incentive On employee Productivity At Raharja High School Aptisi Transactions on Management, Vol 7, No.1
- Ni Wayan Mujiat (2022), the effect of compensation, work motivation on employee productivity, European journal of business & management research, Vol 7, No.2
- Schaufeli, Wilmer & Bakk, Arnold(2004), Job Demands, Job Resources & Their Relations hip With Burnout & Engagement: A Multi-Sample Study, “ Journal Of Organizational Behavior, Vol.25, No.3, Pp 293-315
- Specht , J., Kuonat, 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, Vol. 18, No.3, Pp198-217
- So.Hee Park, (2022), Modified scales for organizational identification and organizational disidentification for the foodservice industry, International Journal Of Hospitally Management, Vol. 91
- Syeda Wajiah, (2022), Antecedents of organizational identification: implications for employee performance, RAUSP Management Journal, Vol. 57, No.2
- Tseng, L.M & Wu, J,Y (2017), How Can Financial Organizations Improve Employee Loyalty?, The Effect Ethical Leadership, Psychological Contract Fulfillment & Organizational Identification, Leadership & Organization Development Journal, Vol.38, No.5

- Tensay, A.T & Singh, M (2020), The nexus Between HRM Employee Engagment & Organizational Federal Public Service Organizations In Ethiopia, Heliyon Vol.6, No.6
- Waiyaki E.W.,(2017), "Effect of Motivation on Employee Performance: A Case Of PAM Golding Properties Limited, NAIROBI", Thiess Master of Science in Organizational Development, United States International University, AFRICA
- Walumbwa, Fred O,(2017): Does Ethical Leadership Enhance Group Learning Behavior? Examining The Mediating Influence Of Group Ethical Conduct, Justice Climate & Peer Justice , United States Journal Of Business Research Vol.72, Pp 14-23
- We fold, Andrew, (2008), An Examination Of Job Engagement, Transformation Leadership & Related Psychological Constructs, College Of Arts & Science: Kansas State University
- Zeng Jianji & Xug, (2020), Ethical Leadership & Young University Teachers Work Engagement: A Moderated Mediation Model, Int, J. Environres, Public Health, Vol 17, Iss:21, Pp 1-15