

**أثر القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين في ظل توسط المناخ الأخلاقي: دراسة تطبيقية على
العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة**

د. جمانه فاروق فكرى عبد السميع *

(*) د. جمانه فاروق فكرى عبد السميع: مدرس المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات

Email: joumana_j87@hotmail.com

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، مع اختبار دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من (٣٥٢) موظفًا من العاملين بالمستشفيات الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS4 عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت النتائج أن القيادة الخيرة ليس لها أثر مباشر معنوي على رفاهية الموظفين، كما لم يظهر لها تأثير مباشر على المناخ الأخلاقي. في المقابل، أثبتت النتائج أن المناخ الأخلاقي يلعب دورًا أساسيًا ومؤثرًا بشكل قوى في تعزيز رفاهية الموظفين، حيث تبين وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا. كما كشفت الدراسة عن وجود أثر غير مباشر للقيادة الخيرة على رفاهية الموظفين من خلال المناخ الأخلاقي، مما يؤكد دوره كوسيط جوهري في العلاقة بين المتغيرين.

أظهرت النتائج أيضًا أن النموذج التفسيري المقترح يفسر حوالي (٦٨%) من التباين في رفاهية الموظفين، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة النموذج وقدرته التنبؤية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز المناخ الأخلاقي داخل المستشفيات الحكومية بإعتباره العامل الأكثر تأثيرًا على رفاهية الموظفين، مع أهمية تدريب القادة على دمج القيم الأخلاقية في ممارساتهم القيادية، وتطوير سياسات مؤسسية تدعم الرعاية الوظيفية، بما يساهم في تحسين مستويات رفاهية العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخيرة - رفاهية الموظفين - المناخ الأخلاقي.

Abstract:

This study aims to examine the impact of **benevolent leadership** on **employee well-being** in public hospitals in Cairo Governorate, with a focus on testing the mediating role of the **ethical climate** in this relationship. The study adopted a **descriptive-analytical approach**, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of (352) employees working in public hospitals. Data analysis was conducted using **Smart PLS4** through **structural equation modeling (SEM)**.

The findings revealed that benevolent leadership has no significant direct effect on employee well-being, nor does it directly influence the ethical climate. In contrast, the results demonstrated that the ethical climate plays a fundamental and strong role in enhancing employee well-being, with a statistically significant positive effect. Moreover, the study confirmed the presence of an **indirect effect** of benevolent leadership on employee well-being through the ethical climate, highlighting its role as a key mediator in the relationship between the two variables.

The results also showed that the proposed explanatory model accounts for approximately **68% of the variance** in employee well-being, indicating a high explanatory power and predictive capability. Based on these findings, the study recommends strengthening the ethical climate within public hospitals, as it represents the most influential factor in enhancing employee well-being. Furthermore, it emphasizes the importance of training leaders to integrate ethical values into their leadership practices and developing institutional policies that support employee care, thereby contributing to improved quality of work life.

Keywords: Benevolent leadership - employee well-being - ethical climate.

مقدمة البحث:

شهدت العقود الأخيرة تركيزًا متزايدًا على أنماط القيادة الإنسانية القائمة على القيم والأخلاق، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل المستشفيات الحكومية. وتشير الأدلة إلى أن القادة الذين يظهرون اهتمامًا حقيقيًا برعاية الموظفين ودعمًا فرديًا يساهمون في زيادة الالتزام والانخراط الوظيفي، وفي الوقت نفسه يقللون من معدلات الاحتراق النفسى والمهني، مما ينعكس إيجابًا على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى والفريق الطبى (Shen et al., 2023).

وفى هذا الإطار، برز مفهوم القيادة الخيرة كأحد أنماط القيادة التى تتجاوز المتطلبات الوظيفية التقليدية، لتشمل دعمًا إنسانيًا عميقًا، والتزامًا بالقيم الأخلاقية، والاستجابة لاحتياجات الموظفين داخل بيئة العمل وخارجها. وتعتمد هذه الفلسفة على نظريات مثل التبادل الاجتماعى، والتى تفترض أن القادة الذين يقدمون رعاية واهتمامًا شخصيًا يحصلون فى المقابل على ولاء الموظفين وانخراطهم الإيجابى. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية ارتباطًا مباشرًا بين القيادة الخيرة والالتزام العاطفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Karakas & Sarigollu, 2012; Grego-Planer, 2022).

أما فيما يتعلق برعاية الموظفين، فإنها تشمل مجموعة من الجوانب مثل الرضا النفسى، التوازن العاطفى، التخفيف من الضغوط المهنية، وتعزيز الإستقرار والانخراط فى العمل. وقد بينت الأبحاث أن الدعم النفسى والعملى من القادة يساهم فى الحد من الضغوط الأخلاقية والإرهاق العاطفى، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى. ومن هنا تتضح أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية العاملين فى القطاع الصحى (Shen et al., 2023; Borrelli et al., 2023).

2023

كما يمثل المناخ الأخلاقى انعكاسًا للقيم والسلوكيات المتنبئة داخل المؤسسة، وقد أظهرت الدراسات أنه يلعب دورًا وسيطًا يفسر تأثير أنماط القيادة على نتائج الموظفين، إذ يسهم فى تعزيز الدافعية الداخلية والحد من الصراعات الأخلاقية، وبالتالي دعم رفاهية العاملين (Aloustani et al., 2020; Carlos, 2025).

ورغم الاهتمام الدولى بهذا المجال، إلا أن هناك فجوة بحثية فى السياق المصرى، خاصة فى المستشفيات الحكومية التى تواجه ضغوطًا مؤسسية قد تؤثر على أنماط القيادة والإدراك الأخلاقى. وتشير بعض الدراسات المحلية إلى فروق بين المستشفيات الحكومية والخاصة فى إدراك المناخ

الأخلاقي ومستوى التزام الموظفين (Elshaer & Azazz, 2021; Fatima & Siddiqui, 2020). مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية في مستشفيات القاهرة لفحص أثر القيادة الخيرة على رفاهية العاملين، مع دراسة دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.
أولاً: الإطار النظري:

تعرض الباحثة في الإطار النظري مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

(١) القيادة الخيرة Good leadership:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الخيرة تُسهم في تطوير بيئة عمل إيجابية بعدة صور. فقد أوضح (Li & Gao, 2022) أن هذا النمط القيادي يعزز تبادل المعرفة عبر رفع مستويات الكفاءة الذاتية والقدرات الإبداعية، مما يدفع الموظفين إلى مشاركة أفكارهم بثقة. كما بين (Zhou et al., 2023) أن اهتمام القائد برفاهية العاملين، من خلال التعاطف الصادق واحترام كرامتهم داخل المؤسسة وخارجها، يعزز الروابط الاجتماعية القائمة على الثقة المتبادلة. وفي الإطار ذاته، أظهرت دراسة (Shen et al., 2023) أن القيادة الخيرة ترتبط بارتفاع معدلات الالتزام العاطفي والانخراط في العمل، إضافة إلى تعزيز السلوكيات المساندة، نتيجة تفعيل آليات التقدير وتبادل المنافع داخل المنظمة. ومن منظور آخر، يرى (Iqbal et al., 2025) أن هذا الأسلوب القيادي يخلق مناخاً يتسم بالأمان النفسي والثقة عبر إتاحة الموارد المناسبة وتقويض المهام ذات القيمة، وهو ما يسهم في ترسيخ شعور الموظفين بالانتماء ودعم الاستقرار التنظيمي.

ترى الباحثة أن القيادة الخيرة تمثل نمطاً إدارياً يضع رفاهية العاملين وتعاطف القائد معهم في قلب الممارسة الإدارية، بما يعزز مناخ الثقة والأمان النفسي داخل المنظمة. كما تدعم هذا النمط مشاركة المعرفة ورفع الكفاءة الإبداعية، إلى جانب تعزيز الالتزام الوجداني والانخراط والسلوكيات المساندة، مما يسهم في ترسيخ الولاء المؤسسي واستقرار بيئة العمل.

وقد استندت الباحثة في تناولها لأبعاد القيادة الخيرة إلى مجموعة من الدراسات السابقة، والتي أجمعت في معظمها على تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس القيادة الخيرة، وذلك على النحو التالي:

أ- التحسس الأخلاقي Moral sensitivity:

يُعد التحسس الأخلاقي أحد الأبعاد الأساسية في القيادة الخيرة، إذ يعكس قدرة القائد على التعرف إلى المواقف التي تتطلب على إشكالات أخلاقية داخل المنظمة، وفهم الآثار المترتبة لقراراته

على الأفراد. ويتطلب هذا البعد وعيًا راسخًا بالقيم الإنسانية ومبادئ العدالة والاحترام المتبادل، بما يمكن القائد من تحقيق توازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. ويرى (Janc et al., 2022) أن القادة ذوى التحسّس الأخلاقى المرتفع أكثر قدرة على تعزيز ثقة الموظفين وتشجيع السلوكيات القائمة على الأخلاق، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمى. كما يؤكد (Mahmoud & Mousa, 2025) أن هذا البعد يسهم فى ترسيخ الهوية المؤسسية من خلال نشر مناخ قيمى يقوم على التسامح والعدالة. ويضيف (Iqbal et al., 2025) أن التحسّس الأخلاقى يعزز عمليات التعلّم التنظيمى ويقوى الروابط الاجتماعية، إذ يشعر العاملون بأن القائد يضع الإعتبارات الإنسانية فى صميم قراراته الإدارية.

ب- العمق الروحى Spiritual depth:

يُعد العمق الروحى أحد المراكز الجوهرية فى القيادة الخيرة، إذ يجسد قدرة القائد على استلهام قيم تتجاوز المصلحة المادية المباشرة، مثل الإيمان بالمعنى، والعدالة، والرحمة، والشعور بالرسالة. ويبين (Janc et al., 2022) أن القائد الذى يتسم بالعمق الروحى يستطيع أن يضيف بعدًا إنسانيًا على المهام اليومية، ويحوّل الأهداف التنظيمية إلى رسالة ذات مغزى تُحفّز العاملين على الالتزام والمشاركة. كما يرى (Iqbal et al., 2025) أن هذا البعد يعزز التعلّم التنظيمى المستدام من خلال ترسيخ الإحساس بالغاية المشتركة وتوثيق الروابط الاجتماعية بين الأفراد. ويضيف (Mahmoud & Mousa, 2025) أن العمق الروحى يظهر بوضوح فى البيئات الخدمية مثل الرعاية الصحية، حيث يمكن القادة من غرس قيم التسامح والرحمة، بما ينعكس إيجابًا على تعزيز الهوية المؤسسية ورفع مستويات الرضا والانتماء لدى العاملين.

ج- الارتباط الإيجابى Positive correlation:

يشير الارتباط الإيجابى ضمن إطار القيادة الخيرة إلى قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية تقوم على الثقة، والاحترام المتبادل، وتقديم الدعم العاطفى، بما يعزز تماسك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. ويوضح (Shen et al., 2023) أن القادة الذين يرسخون هذا النوع من الارتباط مع مرؤوسيهم يحققون مستويات أعلى من الالتزام العاطفى والانخراط الوظيفى، الأمر الذى ينعكس فى شكل سلوكيات مساندة وولاء مؤسسى أكبر. كما يرى (Zhou et al., 2023) أن هذا البعد يسهم فى توطيد الروابط القائمة على المصادقية، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على نتائج العمل. وفى

السياق ذاته، يبين (Iqbal et al., 2025) أن الارتباط الإيجابي يساهم في خلق مناخ نفسى آمن يشجع العاملين على التعاون وتبادل المعرفة، مما يدعم استقرار المؤسسة ويعزز قدرتها على النمو المستدام.

(٢) رفاهية الموظفين Employee welfare:

تُعد رفاهية الموظف مفهومًا متعدد الأبعاد، لا يقتصر على مجرد الشعور بالرضا الوظيفى أو التمتع بصحة بدنية ونفسية جيدة، بل يتجاوز ذلك ليشمل إحساس الفرد بالمعنى والغاية والتطور المستمر. فقد أوضح (Al-Jubari et al., 2022) أن الإقتصار على النظر إليها بوصفها حالة من الرضا أو الصحة البدنية والعقلية يُعد تصورًا محدودًا، في حين أن التعريف الأشمل يتضمن مزيجًا من الصحة الجيدة، السعادة، الإحساس بالهدف، والروابط الاجتماعية الإيجابية التى يسعى الأفراد للحفاظ عليها بشكل دائم. وفى هذا الإطار، يرى (Pallotti et al., 2023) أن رفاهية الموظف تمثل إنعكاسًا مباشرًا لجودة التجربة المهنية التى يمر بها الفرد، وما تتركه هذه التجربة من أثر على علاقته بوظيفته ومنظّمته. كما يضيف (Zubaedah et al., 2025) أن رفاهية الموظف ترتبط بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التى تكفل تلبية احتياجات العاملين فى ضوء القوانين المنظمة للعمل، الأمر الذى يسهم فى تعزيز إنتاجيتهم ورفاههم داخل بيئة العمل.

ومما سبق، ترى الباحثة أن رفاهية الموظفين مفهوم متعدد الأبعاد، يجمع بين البعد الشخصى (الصحة والسعادة والتطور) والبعد المؤسسى (جودة بيئة العمل والالتزام بالقوانين)، بما يجعلها هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لتعزيز استدامتها ونجاحها.

استندت الباحثة فى تناولها لأبعاد رفاهية الموظفين إلى مجموعة من الدراسات السابقة، والتى أجمعت فى معظمها على تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس رفاهية الموظفين، وذلك على النحو التالى:

أ- الرفاهية النفسية Psychological Well-being:

يُعد البعد النفسى للرفاهية من أبرز مكونات رفاهية الموظفين، إذ يتمحور حول الصحة العقلية والقدرة على الحفاظ على توازن انفعالي إيجابى في بيئة العمل. ويعكس هذا البعد الحالة التى يشعر فيها الفرد بالرضا عن حياته الشخصية والمهنية، وبإملاكه مهارات التعامل مع الضغوط والتحديات بأسلوب بناءً (Al-Jubari et al., 2022). ومن ثم فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرفاهية النفسية غالبًا ما يتصفون بالنفاؤل، والالتزام الوظيفى، والإبداع، إلى جانب

إنخفاض مستويات التوتر والإجهاد. ويرتبط هذا البعد بقدرة الأفراد على تحقيق توازن بين المشاعر الإيجابية كالسعادة والرضا، وبين التحكم فى الإنفعالات السلبية، مما يسهم فى رفع الدافعية والإنتاجية داخل المؤسسة (Pallotti et al., 2023). كما أن تعزيز هذا النوع من الرفاهية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل بيئة العمل، وعلى رأسها الدعم الاجتماعى من القادة والزملاء، إضافة إلى توفير فرص مستمرة للنمو والتطور المهني، وهو ما يجعله عنصراً أساسياً فى توجهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة (Zubaedah et al., 2025).

ب- الرفاهية اجتماعية Social Well-being:

يُعتبر بُعد الرفاهية الاجتماعية عنصراً محورياً فى رفاهية الموظفين، إذ يرتبط بنوعية العلاقات التى ينشئها الفرد داخل بيئة العمل وخارجها، وبشعوره بالإنتماء والتقدير من الجماعة المهنية (Keyes & Waterman, 2020). وكلما ازدادت قوة هذه الروابط الإيجابية والداعمة، انعكس ذلك على الإستقرار النفسى للموظف وقدرته على الاندماج فى عمله. ويتجلى هذا البعد من خلال شبكات التعاون والمساندة المتبادلة بين العاملين والإدارة، بما يتيح فرصاً لتبادل الخبرات والحد من ضغوط العمل، وهو ما يعزز الرضا الوظيفى والالتزام المؤسسى (Khoreva & Wechtler, 2022). كما أظهرت الدراسات الحديثة أن الرفاهية الاجتماعية ترتبط بارتفاع مستويات الثقة والتواصل البناء، الأمر الذى يجعل الأفراد أكثر استعداداً للتعاون والإبداع وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يرفع من الإنتاجية ويقوى التحسس الأخلاقى (Krause et al., 2023). وفى السياق ذاته، يرى بعض الباحثين أن المؤسسات التى توفر بيئة شاملة وتدعم التفاعل الاجتماعى الإيجابى تساهم بفاعلية فى ترسيخ رفاهية الموظفين الاجتماعية وتعزيز الصحة التنظيمية بشكل عام (Zubaedah et al., 2025).

ج-رفاهية مكان العمل Well-being in the Workplace:

يُعتبر بُعد رفاهية مكان العمل من المكونات الجوهرية لرفاهية الموظف، حيث يركز على توفير بيئة مهنية آمنة وصحية ومحفزة تُراعى الراحة الجسدية والنفسية للعاملين. ويتحقق ذلك سواء عبر تحسين الجوانب المادية كالإضاءة والتهوية، أو من خلال ممارسات إدارية قائمة على العدالة والشفافية (Grawitch & Ballard, 2020). وتشير الدراسات إلى أن البيئة الداعمة التى تتيح الموارد اللازمة وتحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة والحياة الخاصة تسهم فى رفع الرضا الوظيفى

وتعزيز الالتزام، إضافةً إلى خفض مستويات الغياب والإجهاد (Day et al., 2021) ولا يقتصر هذا المفهوم على الجوانب المادية، بل يمتد ليشمل مناخًا تنظيميًا يقوم على قيم الشمولية والإنصاف ويمنح فرصًا للتعلم والتطور، وهو ما يعزز الثقة المتبادلة ويقوى العمل الجماعي (Simard & Parent-Lamarche, 2022) كما أن الاستثمار في رفاهية مكان العمل يُعد خيارًا استراتيجيًا للمنظمات، إذ ينعكس إيجابًا على الابتكار والإنتاجية ويُحسن من صورة المؤسسة لدى موظفيها وأصحاب المصلحة (Scully-Russ & Torracco, 2023) وبناءً على ذلك، فإن تبني سياسات مستدامة تعزز رفاهية بيئة العمل يُشكل أساسًا للصحة التنظيمية طويلة المدى (Zubaedah et al., 2025).

(٣) المناخ الأخلاقي Ethical climate:

يُعد المناخ الأخلاقي أحد المفاهيم المركزية في مجال أخلاقيات العمل، إذ يرى (Parboteeah et al., 2024) أنه يمثل التصورات المشتركة للعاملين بشأن السياسات والإجراءات التي تحمل بُعدًا أخلاقيًا، ويعمل كمرشد أساسي لاتخاذ القرارات الأخلاقية في المواقف التنظيمية. وفي السياق ذاته، يشير (Naz et al., 2022) إلى أن المناخ الأخلاقي يعكس الانطباع الجماعي للموظفين حول المعايير الأخلاقية السائدة داخل المؤسسة، والطريقة التي يُفترض أن تُدار بها التحديات ذات الطابع الأخلاقي، الأمر الذي يسهم في التمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول. كما يوضح (Richard, 2023) أن هذا المفهوم يُفهم بوصفه "انطباعًا شاملاً" للسياسات والمعايير التنظيمية وسلوكيات القيادة التي تشكل البيئة الأخلاقية الفعلية، بما يعزز شعور الأفراد بالأمان الأخلاقي ويحفز التزامهم بالقيم التنظيمية. وبذلك، يمكن القول أن المناخ الأخلاقي يمثل إطارًا إدراكيًا جماعيًا يحدد كيفية تعامل العاملين مع القضايا الأخلاقية ويؤثر في سلوكهم وأدائهم داخل بيئة العمل.

مما سبق، ترى الباحثة أن المناخ الأخلاقي يُعد إطارًا إدراكيًا جمعيًا يوجّه السلوك الوظيفي من خلال تجسيد القيم والمعايير الأخلاقية داخل المؤسسة. فهو يتجاوز حدود السياسات التنظيمية لتعزيز بيئة قائمة على الثقة والأمان، ويميز بوضوح بين الممارسات المقبولة وغير المقبولة. وبذلك يُمثل المناخ الأخلاقي ركيزة محورية لتحقيق العدالة والنزاهة، ودعامة أساسية لرفع مستويات الأداء الفردي والجماعي في بيئة العمل.

استندت الباحثة فى تناولها لأبعاد المناخ الأخلاقى إلى مجموعة من الدراسات السابقة، والتي أجمعت فى معظمها على تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس المناخ الأخلاقى، وذلك على النحو التالى:

أ- مناخ القوانين واللوائح Legal and Regulatory Environment:

يُعدّ مناخ القوانين واللوائح أحد الأبعاد الجوهرية فى بناء المناخ الأخلاقى داخل المؤسسات، إذ يقوم على إدراك العاملين أن السلوك المهنى المنضبط يرتبط بالالتزام بالتشريعات والمعايير التنظيمية المعتمدة (Victor & Cullen, 1988). ويوفّر هذا المناخ إطارًا مرجعيًا يساعد الموظفين على ضبط تصرفاتهم وتحديد حدود المقبول أخلاقيًا، الأمر الذى يعزز العدالة والشفافية ويقوي الثقة بين العاملين والإدارة (Newman et al., 2017). كما أن وضوح القواعد واللوائح يقلل من حالات الغموض الأخلاقى ويمنح الموظفين إحساسًا أكبر بالأمن والاستقرار الوظيفى (Younis & Elsaid, 2019) وإلى جانب ذلك، فإن الالتزام بالممارسات المستندة إلى القوانين يُسهم فى تقليص السلوكيات غير الأخلاقية ويحسن صورة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة المختلفين (Loke et al., 2022).

ب- مناخ الاستقلال Environment of Autonomy:

يُعتبر مناخ الاستقلال أحد المكونات الرئيسة للمناخ الأخلاقى، حيث يقوم على فناعة الأفراد بأن اتخاذ القرارات الأخلاقية ينبغى أن يستند إلى معاييرهم الذاتية وقناعاتهم الشخصية بعيدًا عن الضغوط الخارجية (Victor & Cullen, 1988). وفى هذا الإطار يُنظر إلى الموظفين بإعتبارهم مسؤولين عن سلوكياتهم، ويُتوقع منهم الإعتماد على ضمائرهم فى الحكم على الصواب والخطأ. وقد أشار (Kim & Vandenberghe, 2020) إلى أن وجود هذا البعد يعزز من قدرة العاملين على التعامل بمرونة مع المواقف الأخلاقية المعقدة، من خلال الإحتكام إلى أحكامهم الفردية فى تمييز السلوك المناسب من غير المناسب. كما أوضحت دراسة (Hong & Roh, 2024) أن تمكين الأفراد من الاستقلالية فى القرارات الأخلاقية يسهم فى ترسيخ الإلتزام بالتنظيمية ويدعم الولاء المهنى داخل المؤسسة.

ج-مناخ الرعاية Caring Climate:

يُعتبر مناخ الرعاية أحد الأبعاد الجوهرية للمناخ الأخلاقي، حيث يقوم على إدراك العاملين أن القرارات والسلوكيات ينبغي أن تراعى مصالح الآخرين وتُقيم وفقاً لتأثيرها على مختلف الأطراف (Victor & Cullen, 1988). ويرتكز هذا البعد على قيم التعاطف والتعاون التي تُسهم في بناء علاقات إيجابية وتغليب المصلحة المشتركة بين الزملاء. وقد بينت دراسة (Vuković et al., 2020) أن هذا المناخ يعزز الثقة ويقوى روح الفريق من خلال تشجيع السلوكيات التعاونية، في حين أوضح (Al Halbusi et al., 2021) أن ترسيخ قيم العدالة والإحترام ضمن هذا الإطار يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي. كما أكد (Kim & Vandenberghe, 2020) أن وجود مناخ يقوم على الرعاية يساعد على التعامل الإنساني مع المعضلات الأخلاقية ويقلل من احتمالات نشوء الصراعات، وهو ما ينعكس بدوره في تحسين الأداء واستدامته على المدى الطويل.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١ - الدراسات التي تربط بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين:

هدفت دراسة (Erkutlu & Chafra (2016 إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، وتختبر الدراسة التأثيرات المعدلة أو المنظمة للأمن النفسي واختراق العقد النفسي على العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من ١٠٠٩ مفردة من العاملين في ٢٣ منشأة فندقية من المنشآت الخمسة نجوم العاملة في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الأمن النفسي يلعب كمتغير معدل/منظم في العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين حيث تصبح العلاقة أضعف عندما يكون اختراق العقد النفسي مرتفعاً، وكذلك يعمل اختراق العقد النفسي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية العاملين، حيث تصبح العلاقة أقوى عندما يكون الأمن النفسي مرتفع.

واختبرت دراسة (Vinitha et al (2018 العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين في المنشآت الفندقية الخمسة نجوم، وتختبر الدراسة ما إذا كان سلوك الإيثار يتوسط العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، وقد استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام

البيانات المسحية التى تم تجميعها من عينة تتكون من ٣٣١ مفردة من العاملين فى الفنادق الخمسة نجوم فى الهند. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، حيث تبين أن القيادة الخيرة للمشرفين لها تأثير إيجابى على الرفاهية النفسية للمرؤوسين، وبالإضافة إلى ذلك تبين أن سلوك الإيثار يتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين، وتبين أن القيادة الخيرة ترتبط بسلوك الإيثار والذى يؤثر بدوره على الرفاهية النفسية للعاملين.

وركزت دراسة (Luu (2019 على العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية العاملين ذوى الإعاقات، حيث تستكشف الدراسة قدرة القيادة الخيرة على تحسين ورفع رفاهية العاملين وتحسين بيئة العمل التى يعملون فيها، وتستخدم الدراسة الدخل الوصفى التحليلى باستخدام البيانات المسحية التى تم تجميعها من عينة تتكون من ٥٠٢ مفردة من العاملين فى الشركات الواقعة فى مدينة Ho Chi Minh فى فيتنام. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة ورفاهية العاملين من ذوى الإعاقات فى الشركات فى فيتنام، وتبين نتائج الدراسة أن القيادة الخيرة تعمل على تحسين الرضا الوظيفى لدى العاملين وتحسين قدرتهم على الاستشفاء وإدراكهم لعدم وجود تمييز بينهم وبين غيرهم من العاملين، والذى بدوره يؤكد على الدور الإيجابى والمباشر للقيادة الخيرة فى تحسين رفاهية العاملين من ذوى الإعاقات.

وقامت دراسة (Ding & Yan (2023 باختبار أثر القيادة الخيرة للمدربين الرياضيين على الرفاهية النفسية للمتدربين فى مجال ألعاب القوى، وتختبر الدراسة الدور الوسيط لمناخ الرعاية فى العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية، وتستخدم الدراسة المدل الوصفى التحليلى باستخدام البيانات المسحية التى تم تجميعها من عينة تتكون من ٢٩٥ مفردة من ثلاثة جامعات بالصين. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخيرة ترتبط بعلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بالرفاهية النفسية للمتدربين، وتسير نتائج الدراسة أيضا إلى أن مناخ الرعاية يتوسط إيجابيا العلاقة بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للمتدربين، وتؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخيرة ومناخ الرعاية، وبين مناخ الرعاية والرفاهية النفسية للمتدربين.

وهدف دراسة (Ehnrrooth et al(2024 إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة الغربية وغير الغربية ورفاهية العاملين، تحديدا تستكشف الدراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة

الاستبدادية والقيادة الخيرة من جانب والإرهاق العاطفي للعاملين في البيئة التي تتميز بالبعد السلطوى المرتفع في روسيا، حيث تستخدم الدراسة المدخل الوصفى التحليلى باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من ٤٠٣ علاقة من العلاقات بين المرؤوسين والعاملين في الإدارة الوسطى في المنظمات العاملة في روسيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بصورة عامة بعلاقة سلبية بالإرهاق العاطفي للعاملين، في حين أن ظروف البعد السلطوى المرتفع على المستوى الفردى بين المرؤوسين تؤدي إلى تخفيض هذه العلاقة السلبية، وتبين النتائج أن القيادة الاستبدادية ترتبط أيضا بعلاقة سلبية بالإرهاق العاطفي للعاملين، وفي النهاية تبين الدراسة أنه لا توجد علاقة بين القيادة الخيرة والارهاق العاطفي للعاملين وقد يرجع السبب في عدم وجود علاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية العاملين إلى عدم فعالية القيادة الخيرة في البيئة الروسية.

٢- الدراسات التي تربط بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي:

هدفت دراسة Gumusluoglu et al. (2020) إلى اختبار تأثير إثنين من أبعاد القيادة الأبوية، وهما القيادة الخيرة والقيادة الاستبدادية، على مناخ العمل الأخلاقي في ظل البيئات الثقافية المختلفة. كما استكشفت الدراسة كيفية اختلاف تأثير القيادة الخيرة والاستبدادية في تشكيل المناخ الأخلاقي، مع دراسة دور العدالة التفاعلية والإجرائية كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المدخل الوصفى التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من ٦٧٤ عاملاً تابوانياً، ٤٠٩ عاملاً تركياً، ٤٧٩ عاملاً أمريكياً. وأظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية تمثل آلية وسيطة قوية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي في جميع الدول، بينما العدالة التفاعلية تتوسط العلاقة بين القيادة الخيرة والاستبدادية والمناخ الأخلاقي في الولايات المتحدة فقط، وأن المحيط الثقافي يعمل كمتغير معدل للعلاقة بين العدالة والقيادة الخيرة، حيث سجلت أقوى علاقة إيجابية بين القيادة الخيرة والعدالة التفاعلية، وأقوى علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية وكلا نوعي العدالة في تركيا.

واختبرت دراسة Delaney (2021) دور المناخ التنظيمي الأخلاقي المدرك من منظور العاملين كآلية محتملة لربط القيادة الأبوية الخيرة بالولاء التنظيمي العاطفي لدى العاملين في المكسيك. استخدمت الدراسة المدخل الوصفى التحليلي، وجمعت البيانات من ١٥٢ موظفاً. وأظهرت النتائج أن القيادة الخيرة ترتبط إيجابياً بالولاء التنظيمي والمناخ الأخلاقي، كما يتوسط المناخ الأخلاقي جزئياً العلاقة بين القيادة الخيرة والولاء التنظيمي العاطفي.

وقامت دراسة (Jiang & Lin (2022) باختبار العلاقة بين القيادة الخيرة والسلوك غير الأخلاقى للموظفين، مع دراسة الدور الوسيط للمناخ الأخلاقى والعلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، ودورها كمتغير معدل ومنظم. استخدمت الدراسة المدخل الوصفى التحليلى، وجمعت البيانات من ٤٠٦ زوجاً من العلاقات بين القادة والمرؤوسين. وأظهرت النتائج أن القيادة الخيرة ترتبط سلبياً بالسلوك غير الأخلاقى، وأن المناخ الأخلاقى والعلاقات التبادلية يعملان كمتغيرين معدل ومنظم، كما يتوسط المناخ الأخلاقى تأثير القيادة الخيرة على السلوك غير الأخلاقى.

وبينت دراسة (Khairy et al. (2024 أثر القيادة الخيرة على الارتباط بالعمل فى المنشآت الفندقية الخمسة نجوم فى جمهورية مصر العربية، مع دراسة الدور الوسيط للمناخ الأخلاقى بين القيادة الخيرة والارتباط بالعمل. استخدمت الدراسة المدخل الوصفى التحليلى، وجمعت البيانات من ٣٩٠ موظفاً. وأظهرت النتائج أن القيادة الخيرة تؤثر إيجابياً على الارتباط بالعمل، وأن المناخ الأخلاقى يتوسط هذه العلاقة إيجابياً، كما أن القيادة الخيرة تؤثر إيجابياً على المناخ الأخلاقى الذى يعزز بدوره الارتباط بالعمل.

فى حين اختبرت دراسة (Mahmoud & Mousa (2025 أثر القيادة الخيرة على الهوية التنظيمية للعاملين فى قطاع التمريض، مع دراسة الدور الوسيط لمناخ التسامح والدور المنظم/المعدل للمشاعر الإيجابية. استخدمت الدراسة المدخل الوصفى التحليلى، وجمعت البيانات من ٣٣٥ موظفاً فى ٥٦ مستشفى بمحافظة الشرقية، مصر. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الخيرة ومناخ التسامح على الهوية التنظيمية، كما يتوسط مناخ التسامح جزئياً العلاقة بين القيادة الخيرة والهوية التنظيمية، بينما تعمل المشاعر الإيجابية كمتغير منظم لتعزيز هذه العلاقة، مؤكداً الدور الفعال لمناخ التسامح والمشاعر الإيجابية فى دعم الهوية التنظيمية للعاملين.

٣- الدراسات التى تربط بين المناخ الأخلاقى ورفاهية العاملين:

هدفت دراسة (Su & Hahn (2022 إلى اختبار تأثير المناخ الأخلاقى على الرفاهية العاطفية أو النفسية بين العاملين فى جيل الألفية الجديدة، حيث يعد هؤلاء العاملين أكثر حساسية للقضايا الأخلاقية، وبالتالي تجرى الدراسة اختباراً متعدد المستويات حول تأثير المناخ الأخلاقى على الرفاهية النفسية للعاملين، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفى التحليلى باستخدام البيانات التى تم جمعها من عينة تتكون من ٢٨٨ مفردة من ٤٠ فريقاً من العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى

أن المناخ الأخلاقي يمثل مؤشرا إيجابيا لسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في الألفية الجديدة وكذلك يمثل المناخ الأخلاقي مؤشرا إيجابيا للرفاهية النفسية بين العاملين، وتشير الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئيا العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرفاهية النفسية للعاملين، وكذلك تعمل الهوية الأخلاقية للعاملين كمتغير منظم أو معدل للعلاقة بين المناخ الأخلاقي والرفاهية النفسية للعاملين ولكنها لا تؤثر على العلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

واختبرت دراسة (Bommakant & Swamy (2024 تأثير المناخ التنظيمي الأخلاقي على الرفاهية النفسية للعاملين، وتستكشف الدراسة ما إذا كان المناخ التنظيمي الأخلاقي يمثل مؤشرا رئيسيا على الرفاهية النفسية للعاملين، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من ١٨٦ من العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات. **وقد توصلت الدراسة إلى** أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي الأخلاقي والرفاهية النفسية للعاملين، وأوضحت الدراسة أن المناخ التنظيمي الأخلاقي يرتبط بعلاقة إيجابية بالمستويات المرتفعة من الرفاهية النفسية بين العاملين، وبالتالي تستنتج الدراسة أن المناخ التنظيمي الأخلاقي يعمل كمؤشر إيجابيا على الرفاهية النفسية للعاملين، مما يؤكد على ضرورة الاشتغال على الاعتبارات الأخلاقية في التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات لدعم رفاهية العاملين.

دراسة (Pandey et al. (2024 هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المناخ التنظيمي الأخلاقي على المعنى والرفاهية لدى العاملين، وتستكشف الدراسة كيف ينظر العاملون إلى المعنى أو المغزى من العمل وكيف يؤثر عليه المناخ التنظيمي الأخلاقي، وتختبر الدراسة أيضا الدور الوسيط لمعنى العمل على العلاقة بين المناخ التنظيمي الأخلاقي والرفاهية النفسية للعاملين، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من ٤٣٠ مفردة من العاملين. **وقد توصلت الدراسة إلى** مناخ الرعاية يرتبط إيجابيا بالرفاهية النفسية للعاملين، وكذلك تتوسط أبعاد المعنى من العمل، مثل الوحدة مع الآخرين والإلهام وموازنة التوترات، جزئيا العلاقة بين مناخ الرعاية ورفاهية العاملين، ويتوسط التكامل مع الذات وموازنة التوترات بصورة كاملة التأثير السلبي لمناخ المنفعة على الرفاهية النفسية للعاملين، وتستنتج الدراسة وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي الأخلاقي ورفاهية العاملين وأن المعنى من العمل يتوسط هذه العلاقة.

وقامت دراسة (Barik & Nayak (2025 باختبار دور المناخ الأخلاقي في تحسين رفاهية العاملين، وتختبر الدراسة ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط تأثير المناخ الأخلاقي على رفاهية العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث استخدمت الدراسة المدخل الوصفي التحليلي وذلك باستخدام البيانات المسحية التي تم تجميعها من عينة تتكون من ٤٣٥ مفردة من العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات بالهند. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يلعب دورا إيجابيا وذو دلالة إحصائية في التحسين الرفاهية الشخصية للعاملين، وتبين نتائج الدراسة أن التمكين النفسي يتوسط جزئيا العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين، كما أن المناخ الأخلاقي يؤثر على التمكين النفسي للعاملين وعلى رفاهيتهم.

وركزت دراسة (Muchowe et al. (2025 على اختبار العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين في القطاع الأكاديمي بجامعة ZOU في زمبابوي، وتختبر الدراسة ما إذا كانت القيادة الأخلاقية تتوسط العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين في القطاع محل الدراسة أم لا، وتستخدم الدراسة المدخل الوصفي التحليلي باستخدام البيانات المسحية التي تجميعها من عينة تتكون من ١٦٠ مفردة من الأكاديميين العاملين بالجامعة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مناخ العمل الأخلاقي ورفاهية العاملين في القطاع الأكاديمي بجامعة ZOU في زمبابوي، وتبين نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية تتوسط إيجابيا العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين، وتبين الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية وبين القيادة الأخلاقية ورفاهية العاملين.

٤- توسط المناخ الاخلاقي العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين:

رغم أن عدداً من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين (Ding & Luu, 2019؛ Vinitha et al., 2018؛ Erkutlu & Chafra, 2016) أو ركزت على العلاقة بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي (Yan, 2023) (Gumusluoglu et al., 2020؛ al., 2021؛ Delaney, 2021؛ Jiang & Lin, 2022؛ Khairy et al., 2024)، وأخرى على العلاقة بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين (Bommakant & Su & Hahn, 2022)، إلا أنه لم يتم تناول

الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بصورة مباشرة في الدراسات السابقة، وهو ما يعكس وجود فجوة بحثية حقيقية في هذا المجال. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال اختبار ما إذا كان المناخ الأخلاقي يمثل آلية وسيطة يمكن من خلالها تفسير أثر القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين، وذلك في سياق المستشفيات الحكومية بمصر.

➤ التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات والأبحاث السابقة، تبين للباحثة ما يلي:

(١) اتفقت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخيرة ودورها الفاعل في بناء المنظمات الأخلاقية القوية القائمة على الأسس والمبادئ والقيم الأخلاقية والقادرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

(٢) بينت دراسة (Gumusluoglu et al. (2020 وجود علاقة قوية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي، بالإضافة إلى دور المحيط الثقافي والعدالة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين المتغيرين.

(٣) اتفقت دراسة (Delaney (2021 ودراسة (Jiang & Lin (2022 ودراسة (Khairy et al (2024 على وجود علاقة قوية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي من منظور العاملين.

(٤) اتفقت دراسة (Mahmoud & Mousa (2025 ودراسة (Ding & Yan (2023 على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الخيرة ومناخ التسامح والرعاية مع وجود دور منظم للمشاعر الإيجابية في العلاقة بين القيادة الخيرة ومناخ التسامح والهوية التنظيمية.

(٥) اتفقت دراسة (Erkutlu & Chafra (2016 ودراسة (Vinitha et al (2018 على أن القيادة الخيرة تساهم بصورة مباشرة في دعم وتعزيز رفاهية العاملين من خلال تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ودعم رفاهيتهم النفسية والشخصية.

(٦) ذهبت دراسة (Luu (2019 إلى التأكيد أيضا على الدور الإيجابي للقيادة الخيرة في تعزيز ودعم الرفاهية النفسية للعاملين من ذوي الإعاقات وتحسين قدرتهم على الإستشفاء وعدم التمييز بينهم وبين غيرهم من العاملين مما كان له أكبر الأثر على رفاهية العاملين.

(٧) على النقيض مما قدمته الدراسات السابقة من نتائج إيجابية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي، لم تتوصل دراسة (Ehrnrooth et al(2024 إلى وجود علاقة بين القيادة الخيرة والمناخ

الأخلاقي في البيئة التي تتميز بالبعد السلطوي المرتفع في الشركات الروسية والذي قد يرجع إلى عدم فعالية القيادة الخيرة في البيئة الروسية.

٨) اتفقت دراسة **Su & Hahn (2022)** ودراسة **Barik & Nayak (2025)** على قدرة المناخ الأخلاقي على التنبؤ الإيجابي بالرفاهية النفسية للعاملين وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية والأمن النفسى لديهم، مما يعد مؤشرا قويا على فاهية العاملين فى ظل توافر المناخ الأخلاقي بالمنظمات.

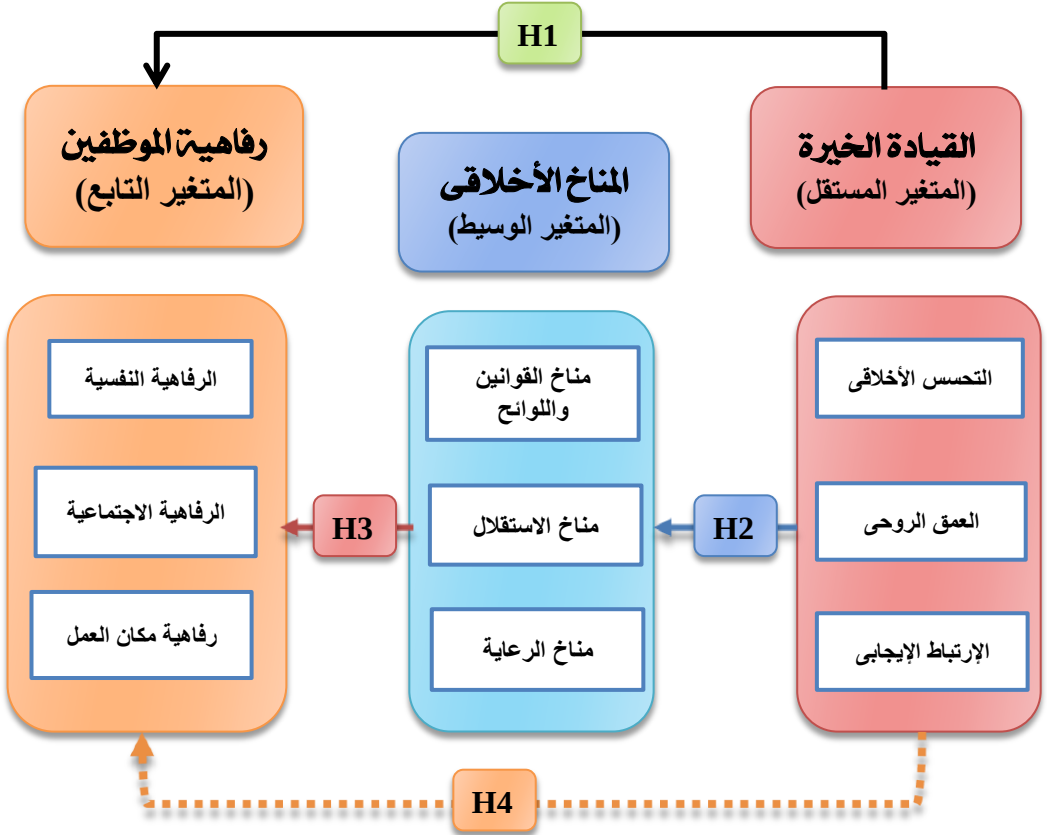
٩) اتفقت دراسة **Bommakant & Swamy (2024)** ودراسة **Pandey et al. (2024)** على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المستويات المرتفعة من المناخ الأخلاقي والرفاهية النفسية للعاملين، مما يؤكد على الدور المباشر للمناخ الأخلاقي فى دعم وتحسين رفاهية العاملين.

١٠) أوضحت دراسة **Muchowe et al. (2025)** وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين مع توسط القيادة الأخلاقية لهذه العلاقة الإيجابية بينهما.

➤ تحديد الفجوة البحثية:

- ١) لم تتطرق أيًا من الدراسات السابقة، حد علم الباحثة، إلى تناول الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين.
- ٢) يختلف البحث الحالى عن الدراسات السابقة من حيث بيئة وفترة الدراسة.
- ٣) اقتصر تركيز الدراسات والبحوث السابقة على تناول العلاقة بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي أو القيادة الخيرة ورفاهية العاملين أو المناخ الأخلاقي ورفاهية العاملين دون التطرق - حد علم الباحثة - إلى تناول العلاقة المباشرة بين هذه المتغيرات الثلاثة.
- ٤) يتميز البحث الحالى عن الأبحاث السابقة من حيث دوره فى تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحسين وتعزيز رفاهية العاملين من خلال خلق بيئة الأعمال الأخلاقية المواتية وتوفير المناخ الأخلاقي والقيادة الأبوية الخيرة الرامية إلى تعزيز القيم والمبادئ وخلق روح التعاون بين العاملين.
- ٥) يقدم البحث الحالى العديد من النتائج والتوصيات التي يمكن للقائمين على إدارة المنظمات المعاصرة الاستفادة منها فى خلق بيئة الأعمال التنظيمية الداعمة لرفاهية العاملين من خلال الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للقيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي.

وعليه يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل رقم (١) على النحو التالى:



شكل رقم (١): الإطار المفاهيمى لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

تواجه المؤسسات الصحية، وبخاصة المستشفيات الحكومية، تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على توفير بيئة عمل تدعم رفاهية الموظفين فى ظل ضغوط العمل المستمرة ونقص الموارد (Newman et al., 2017). ورغم أن الدراسات تشير إلى أن أنماط القيادة الأخلاقية والإنسانية مثل القيادة الخيرة تسهم فى تحسين الصحة النفسية والرضا الوظيفى للعاملين (Kim &

(Vandenberghe, 2020)، إلا أن هذا الأثر قد لا يتحقق بصورة مباشرة فى جميع السياقات التنظيمية.

إذ يرى (Victor & Cullen, 1988) أن المناخ الأخلاقى يمثل الإطار الإدراكى الذى يحدد كيفية تفسير الموظفين للقرارات والسلوكيات الإدارية، مما يجعله عاملاً وسيطاً محورياً فى تحويل ممارسات القيادة إلى نتائج ملموسة على رفاهية الموظفين. وفى السياق الصحى، يشير (Al Halbusi et al., 2021) إلى أن غياب مناخ أخلاقى داعم قد يضعف من أثر القيادة الخيرة ويقلل من مستويات الثقة والالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس سلباً على رفاهية العاملين.

من هنا تتحدد مشكلة البحث فى مدى تأثير القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين بالمستشفيات الحكومية، مع اختبار الدور الوسيط للمناخ الأخلاقى فى هذا التأثير، نظراً لأهمية هذا المتغير فى تفسير التباينات بين ما هو متوقع نظرياً وما يتحقق فعلياً داخل بيئات العمل الصحية، تلتخص مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى:

إلى أى مدى تؤثر القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين فى المستشفيات الحكومية بمحافظه القاهرة، وما الدور الوسيط الذى يلعبه المناخ الأخلاقى فى هذا التأثير؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسى التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- إلى أى حد تسهم القيادة الخيرة فى تعزيز مستويات رفاهية الموظفين داخل المستشفيات الحكومية؟
- ٢- كيف تؤثر القيادة الخيرة فى تشكيل طبيعة المناخ الأخلاقى السائد بالمستشفيات الحكومية؟
- ٣- ما مدى انعكاس المناخ الأخلاقى على رفاهية الموظفين فى بيئة العمل الصحية؟
- ٤- هل يسهم المناخ الأخلاقى فى تفسير تأثير القيادة الخيرة على رفاهية الموظفين فى المستشفيات الحكومية؟

رابعاً: أهداف البحث:

- ١- تحديد أثر القيادة الخيرة فى تعزيز مستويات رفاهية الموظفين داخل المستشفيات الحكومية بمحافظه القاهرة.
- ٢- تحليل دور القيادة الخيرة فى تشكيل طبيعة المناخ الأخلاقى السائد فى بيئة العمل الصحية.
- ٣- بيان إنعكاس المناخ الأخلاقى على رفاهية الموظفين فى المستشفيات الحكومية.

٤- إختبار الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بالمستشفيات الحكومية.

خامساً: فروض البحث:

- بناءً على الأهداف التي عرضتها، يمكن صياغة فروض البحث كما يلي
- ١-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة وتعزيز مستويات رفاهية الموظفين داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.
- ٢-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي السائد في بيئة العمل الصحية.
- ٣-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي ورفاهية الموظفين في المستشفيات الحكومية.
- ٤-يلعب المناخ الأخلاقي دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بالمستشفيات الحكومية.

سادساً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من سعيه لتقديم إسهام علمي وتطبيقي من خلال:

أ. الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته بتعزيز المعرفة النظرية حول القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي وأثرهما على رفاهية الموظفين في المؤسسات الصحية، خصوصًا في السياق العربي حيث ما تزال الدراسات محدودة. ويسهم البحث في:

١. إثراء الدراسات العلمية بالكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي وانعكاسهما على رفاهية العاملين.
٢. إبراز الدور التفسيري للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين.
٣. تقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية بمجالات القيادة وإدارة الموارد البشرية.

ب. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للبحث فى انعكاساته المباشرة على بيئة العمل فى المستشفيات الحكومية، حيث إن نتائجه من شأنها أن تسهم فى صياغة استراتيجيات عملية تستجيب لاحتياجات العاملين وتعزز رفاهيتهم. وتبرز هذه الأهمية من خلال:

١. توفير إطار إجرائى يساعد إدارات المستشفيات على تصميم بيئة عمل صحية وأخلاقية تدعم رفاهية الموظفين وتحفزهم على الأداء بفعالية.
٢. تقديم مجموعة من المؤشرات العملية التى يمكن تبنيها لتحسين الممارسات الإدارية بما يرفع من مستوى الأداء المؤسسى ويعزز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. مساعدة صناع القرار فى قطاع الصحة على إدراك أهمية القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقى كأدوات عملية لإدارة الموارد البشرية بكفاءة أكبر.
٣. الإسهام فى وضع سياسات إدارية وتنظيمية تعزز ثقافة الرعاية والعدالة الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفى، ويحد من معدلات الدوران الوظيفى والإرهاق المهنى.

سابعاً: حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** يقتصر نطاق البحث على العاملين فى المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة فقط، ولا يشمل المستشفيات الخاصة أو المستشفيات فى محافظات أخرى.
٢. **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على دراسة ثلاثة متغيرات رئيسية هى: القيادة الخيرة، المناخ الأخلاقى، ورفاهية الموظفين، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أو سلوكية أخرى قد يكون لها ارتباط بالموضوع.
٣. **الحدود المنهجية:** يعتمد البحث على المنهج الكمى باستخدام أداة الاستبيان فى جمع البيانات وقياس المتغيرات، مما قد يحدّ من التعمق فى تفسير الظاهرة من منظور كیفى.
٤. **الحدود الزمنية:** يغطى البحث الفترة الزمنية الخاصة بعملية جمع البيانات فقط، وبالتالي قد تختلف نتائجه إذا ما تغيرت الظروف أو العوامل التنظيمية بمرور الوقت.

ثامناً: منهجية البحث:

١. مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فى المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة القاهرة، ومن ضمنها مستشفيات التأمين الصحى، حيث يشمل ذلك ستة مستشفيات رئيسية هى: مستشفى صيدناوى، مستشفى المقطم، مستشفى النصر (حلوان)، مستشفى شبرا، مستشفى أطفال مصر، ومستشفى النيل. ويضم هذا المجتمع ما يقارب (٤١٥٢) موظفاً من مختلف الفئات الوظيفية (أطباء، هيئة تمريض، صيادلة، فنيون، وإداريون). ونظراً لاختلاف أحجام هذه المستشفيات وتباين فئاتها، تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية بتوزيع العينة أولاً حسب المستشفى، ثم داخل كل مستشفى وفق الفئات الوظيفية. وقد تم تحديد الحجم النهائى للعينة باستخدام معادلة (Sekaran & Bougie, 2016) عند مستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ (٥%)، ليبلغ (٣٥٢) مفردة تمثل جميع الطبقات.

٢. أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة فى تجميع بيانات البحث الميدانى على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض فى ضوء الدراسات السابقة حيث اشتملت القائمة على ٤٥ عبارة لقياس متغيرات البحث.

٣. الأساليب الإحصائية والأدوات التحليلية المستخدمة بالبحث:

اعتمدت الدراسة على مزيج من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية باستخدام برنامجى SPSS v.29؛ Smart PLS4، وذلك على النحو التالى:

أ. التحليل باستخدام SPSS v.27

➤ إدخال البيانات وتكويدها.

➤ إجراء التحليلات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية).

➤ اختبار الصدق والثبات (مثل معامل كرونباخ ألفا).

➤ إجراء الارتباطات الأولية بين المتغيرات.

ب. التحليل باستخدام Smart PLS4

➤ تطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

- اختبار النموذج البنائي والتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.
- تحليل أثر المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي) بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين.
- فحص مؤشرات جودة وملاءمة النموذج مثل (Q^2 , R^2 , AVE, SRMR).

ناسعاً: تحليل البيانات واختبار الفروض:

١. نماذج قياس متغيرات البحث:

أ. نموذج قياس القيادة الخيرة:

تم قياس القيادة الخيرة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية، هي: التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، والارتباط الإيجابي. ولتحقيق ذلك، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي المكوّن من (١٥) عبارة، حيث جرى توزيع العبارات وترميزها بما يعكس كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

جدول رقم (١) يوضح ترميز نموذج قياس القيادة الخيرة

البيد	الرمز	العبارات
التحسس الأخلاقي (X1)	X1_1	أحرص على معاملة جميع المرضى بعدالة ومساواة دون أي تمييز
	X1_2	ألتزم بالصدق والشفافية في التعامل مع الزملاء والمرضى
	X1_3	أضع مصلحة المريض فوق أي اعتبارات شخصية أو مصلحة
	X1_4	أتعامل مع المواقف الأخلاقية الصعبة بروح المسؤولية
	X1_5	أحرص على احترام القوانين واللوائح الطبية والإدارية
العمق الروحي (X2)	X2_6	أعتبر عملي في المستشفى رسالة إنسانية سامية وليست مجرد وظيفة
	X2_7	أستمد القوة من قيمتي الروحية أو الدينية لمواجهة تحديات العمل
	X2_8	أشعر أن عملي يمنحني معنى وغاية في حياتي
	X2_9	أمارس عملي بروح الامتنان والتفاني لخدمة الآخرين
	X2_10	أؤمن أن دوري في المستشفى يساهم في تحقيق الخير للمجتمع
الارتباط الإيجابي (X3)	X3_11	أشعر بالفخر والرضا عند عملي في هذه المستشفى
	X3_12	أحرص على التعاون مع زملائي لبناء بيئة عمل إيجابية
	X3_13	أساهم في تخفيف التوتر والصراعات داخل بيئة العمل
	X3_14	أشعر بالانتماء القوي إلى فريقتي في المستشفى
	X3_15	أشارك الآخرين النجاحات والإنجازات بشكل إيجابي

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

ب. نموذج قياس المناخ الاخلاقي:

تم قياس المناخ الأخلاقي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: مناخ القوانين واللوائح، مناخ الاستقلال، ومناخ الرعاية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المكوّن من (١٥) عبارة موزعة وفقاً لهذه الأبعاد. كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح ترميز نموذج قياس المناخ الاخلاقي

البيد	الرمز	العبارات
مناخ القوانين واللوائح (M1)	M1_16	ألتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المستشفى
	M1_17	القرارات الإدارية في المستشفى تستند إلى أنظمة وقوانين واضحة
	M1_18	أشعر أن الالتزام بالقوانين يحقق العدالة بين الموظفين
	M1_19	أراعي التعليمات والإجراءات الرسمية في جميع ممارساتي العملية
	M1_20	تطبق اللوائح في المستشفى يتم بشكل عادل ومنصف للجميع
مناخ الاستقلال (M2)	M2_21	لدي حرية اتخاذ القرارات الأخلاقية المتعلقة بعملتي
	M2_22	أشعر أن المستشفى يمنح الموظفين الاستقلالية في ممارساتهم المهنية
	M2_23	أستطيع التعبير عن آرائي المهنية دون خوف من العقاب
	M2_24	يتم احترام قراراتتي المهنية ما دامت مبنية على أخلاقيات العمل
	M2_25	أشعر أن الاستقلالية تعزز قدرتي على خدمة المرضى بفعالية
مناخ الرعاية (M3)	M3_26	يتم التعامل مع الموظفين في المستشفى بروح من الاحترام والرعاية
	M3_27	أشعر أن إدارة المستشفى تهتم برفاهية الموظفين
	M3_28	يسود التعاون والدعم المتبادل بين الموظفين
	M3_29	يتم تقديم الدعم النفسي أو المهني للموظفين عند الحاجة
	M3_30	بيئة المستشفى تعزز التعاطف والرعاية بين الزملاء والمرضى

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

ج. نموذج قياس رفاهية الموظفين:

تم قياس رفاهية الموظفين عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، ورفاهية مكان العمل، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المكوّن من (١٥) عبارة موزعة على هذه الأبعاد. كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح ترميز نموذج قياس رفاية الموظفين

البيد	الرمز	العبارات
الرفاهية النفسية (Y1)	Y1_31	أشعر بالرضا العام عن حياتي داخل المستشفى
	Y1_32	أتمكن من التعامل مع ضغوط العمل بمرونة وهدوء
	Y1_33	أشعر أن عملي يعزز من إحساسي بالقيمة الذاتية
	Y1_34	أستطيع تحقيق التوازن بين حياتي العملية والشخصية
	Y1_35	لدي شعور بالاستقرار النفسي رغم صعوبات العمل
الرفاهية الاجتماعية (Y2)	Y2_36	تربطني علاقات جيدة وداعمة بزملائي في المستشفى
	Y2_37	أشعر أنني جزء من مجتمع العمل داخل المستشفى
	Y2_38	أجد الدعم الاجتماعي من زملائي وروسائي عند الحاجة
	Y2_39	أشعر أن بيئة العمل تعزز التعاون والاحترام المتبادل
	Y2_40	لدي علاقات إيجابية مع المرضى وذويهم
رفاهية مكان العمل (Y3)	Y3_41	أعمل في بيئة آمنة وصحية داخل المستشفى
	Y3_42	تتوفر لي الأدوات والإمكانات اللازمة لأداء عملي بكفاءة
	Y3_43	أشعر أن المستشفى يهتم براحة الموظفين واحتياجاتهم
	Y3_44	أجد أن بيئة العمل محفزة على الإبداع والإنتاجية
	Y3_45	يتوفر في مكان العمل مستوى مناسب من العدالة والشفافية

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة

٢. اختبار البيانات للتوزيع الطبيعي:

تم فحص تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك من خلال قيم معاملات الإلتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) والتي يجب ألا تتجاوز (١+) ولا تقل عن (١-) حتى نحكم على البيانات بأنها تتبع التوزيع الطبيعي ويعرض الجدول (٤) التالى قيم معاملات الإلتواء والتفرطح الأبعاد متغيرات البحث.

جدول رقم (٤) معاملات الالتواء والتفرطح لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	البعد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
القيادة الخيرة (X)	التحسس الأخلاقي (X1)	0.865	1.79
	العمق الروحي (X2)	0.103	0.012
	الإرتباط الإيجابي (X3)	0.615	0.262
المناخ الأخلاقي (M)	مناخ القوانين واللوائح (M1)	0.095	-0.291
	مناخ الاستقلال (M2)	0.701	0.784
	مناخ الرعاية (M3)	1.285	3.348
رفاهية الموظفين (Y)	الرفاهية النفسيه (Y1)	1.328	3.22
	الرفاهية الاجتماعية (Y2)	1.805	4.419
	رفاهية مكان العمل (Y3)	1.279	2.756

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Smart PIs 4.

يعرض الجدول نتائج الفحص الإحصائي لمعاملات الالتواء والتفرطح لأبعاد متغيرات الدراسة، بهدف التحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط أساسى لسلامة تطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية اللاحقة. وتشير الدراسات إلى أن القيم الواقعة ضمن ± 2 تعد مقبولة إحصائياً (George & Mallery, 2010)، فى حين أن القيم المحصورة ضمن ± 1 تمثل مؤشراً أقوى على اعتدالية التوزيع.

- وفيما يتعلق بمتغير القيادة الخيرة (X)، فقد أظهرت جميع أبعاده اعتدالية جيدة، حيث سجل بعد التحسس الأخلاقي معامل التواء (0.865) وتفرطح (1.79) وهي قيم مقبولة تدل على ميل طفيف نحو الالتواء الموجب، بينما جاء العمق الروحي أكثر توازناً (Sk=0.103، Ku=0.012)، كما أظهر الارتباط الإيجابي قيماً معتدلة (Sk=0.615، Ku=0.262).
- أما بالنسبة لمتغير المناخ الأخلاقي (M)، فقد اتسم بوجه عام بالاعتدالية، إذ جاءت قيم مناخ القوانين واللوائح قريبة جداً من الصفر (Sk=0.095، Ku=-0.291)، وكذلك مناخ الاستقلال (Sk=0.701، Ku=0.784)، فى حين أظهر بعد مناخ الرعاية بعض الانحراف عن الاعتدالية بارتفاع ملحوظ فى كل من الالتواء (1.285) والتفرطح (3.348)، مما يعكس توزيعاً متطاولاً مع ميل موجب.

- وبالنسبة لمتغير **رفاهية الموظفين (Y)** ، فقد أظهرت جميع أبعاده انحرافات واضحة عن التوزيع الطبيعي، إذ سجلت الرفاهية النفسية قيمة مرتفعة ($Ku=3.22$ ، $Sk=1.328$)، وارتفعت القيم أكثر في الرفاهية الاجتماعية ($Ku=4.419$ ، $Sk=1.805$) بما يشير إلى ابتعاد ملحوظ عن الاعتدالية، بينما جاءت رفاهية مكان العمل أقل تطرفاً لكنها ما زالت عالية ($Sk=1.279$ ، $Ku=2.756$).

٣. تقييم نماذج قياس متغيرات البحث:

يتم تقييم نماذج قياس متغيرات البحث من خلال صدق المحكمين وفحص الثبات والصدق.

أ. صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

قبل اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة والخبراء المتخصصين في مجال الإدارة للتحقق من صدق المقياس والتأكد من وضوح العبارات وترابطها ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة. وقد تم الأخذ بجميع الملاحظات والتوصيات الشكلية والموضوعية لضمان توافق الاستبانة مع أهداف وفروض الدراسة.

ب. فحص الثبات والصدق لمقياس القيادة الخيرة:

يعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخيرة بأبعاده الثلاثة: التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، والارتباط الإيجابي.

جدول رقم (٥) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير القيادة الخيرة

البعد	العبرة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثقية المركبة	متوسط التباين المفسر
التحسس الأخلاقي (X1)	X1_1	0.732	0.733	0.825	0.487
	X1_2	0.586			
	X1_3	0.770			
	X1_4	0.728			
	X1_5	0.658			
العمق الروحي (X2)	X2_6	0.619	0.753	0.837	0.510
	X2_7	0.781			
	X2_8	0.785			
	X2_9	0.570			
	X2_10	0.786			

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
الإرتباط الإيجابي (X3)	X3_11	0.641	0.754	0.835	0.504
	X3_12	0.664			
	X3_13	0.760			
	X3_14	0.702			
	X3_15	0.775			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4.

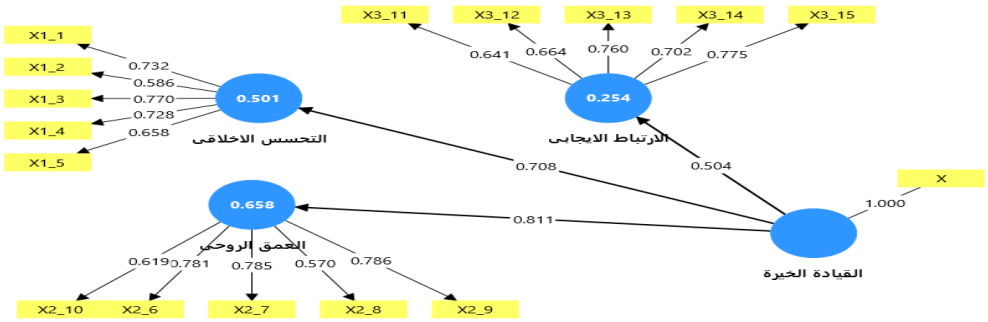
يبين الجدول السابق نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس أبعاد القيادة الخيرة (X)، وذلك استنادًا إلى معاملات التحميل، ومعامل ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE).

○ التحسس الأخلاقي (X1): تراوحت معاملات التحميل بين (0.586 - 0.770)، مما يؤكد صلاحية البنود في قياس هذا البعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.733) والموثوقية المركبة (0.825)، وهما أعلى من (0.70)، بما يدل على ثبات داخلي جيد. أما متوسط التباين المفسر (AVE=0.487) فجاء قريبًا جدًا من الحد الأدنى (0.50)، مما يشير إلى صدق تقاربي مقبول.

○ العمق الروحي (X2): جاءت معاملات التحميل في الحدود المقبولة (0.570 - 0.786)، مما يعكس جودة ملائمة البنود للمقياس. وبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.753) والموثوقية المركبة (0.837)، وكلاهما مرتفع ويدل على ثبات قوي. كما حقق (0.510) AVE، متجاوزًا الحد الأدنى، مما يعكس صدقًا تقاربيًا جيدًا لهذا البعد.

○ الارتباط الإيجابي (X3): تراوحت معاملات التحميل بين (0.641 - 0.775)، وجميعها فوق الحد الأدنى المطلوب، مما يثبت صلاحية الفقرات. كما سجل ألفا كرونباخ (0.754) والموثوقية المركبة (0.835)، وهما أعلى من (0.70)، بما يعكس مستوى عالٍ من الثبات. وبلغ (0.504) AVE، وهو مقبول ويدعم الصدق التقاربي للبُعد.

ويوضح الشكل التالي نموذج القياس لهذا المتغير مع معاملات التحميل لكل عبارة على البعد المرتبط بها.



شكل رقم (٢) نموذج قياس القيادة الخيرة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4

ج. فحص الثبات والصدق لمقياس المناخ الاخلاقى:

يعرض الجدول التالى نتائج التحليل العاملى التوكيدى لمتغير المناخ الأخلاقى بأبعاده الثلاثة: مناخ القوانين واللوائح، مناخ الاستقلال، ومناخ الرعاية.

جدول رقم (٦) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير المناخ الاخلاقى

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المقسر
مناخ القوانين واللوائح (M1)	M1_16	0.567	0.682	0.795	0.733
	M1_17	0.710			
	M1_18	0.708			
	M1_19	0.753			
	M1_20	0.557			
مناخ الاستقلال (M2)	M2_21	0.897	0.899	0.930	0.640
	M2_22	0.930			
	M2_23	0.925			
	M2_24	0.919			
	M2_25	0.543			
مناخ الرعاية (M3)	M3_26	0.824	0.859	0.898	0.441
	M3_27	0.667			
	M3_28	0.844			
	M3_29	0.796			
	M3_30	0.855			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4.

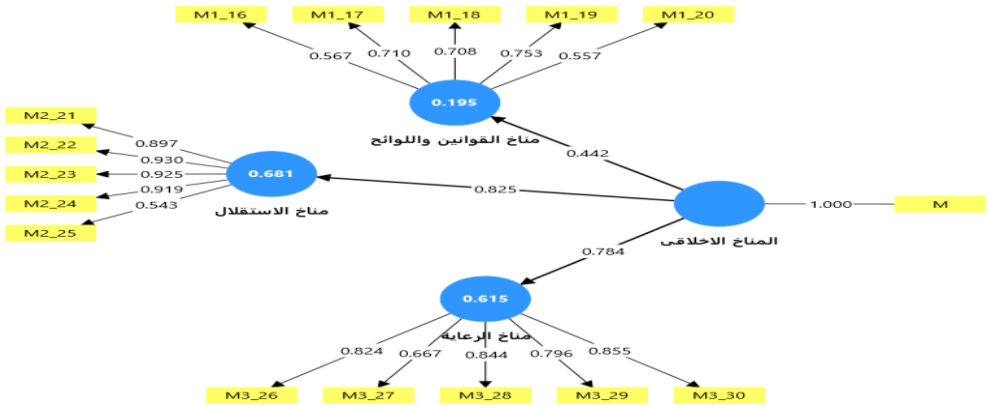
يبين الجدول السابق نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس أبعاد المناخ الأخلاقي (M)، وذلك استنادًا إلى معاملات التحميل، ومعامل ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE).

○ **مناخ القوانين واللوائح (M1):** تراوحت معاملات التحميل بين (0.557 - 0.753)، وهي مقبولة مما يدل على صلاحية البنود لقياس هذا البعد. وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.682) وهو قريب من الحد الأدنى المقبول (0.70)، في حين سجلت الموثوقية المركبة (0.795) قيمة جيدة تعكس ثباتًا مناسبًا. أما متوسط التباين المفسر (AVE=0.733) فجاء مرتفعًا، مشيرًا إلى صدق تقاربي قوى.

○ **مناخ الاستقلال (M2):** جاءت معاملات التحميل مرتفعة نسبيًا (0.543 - 0.930)، بما يعكس جودة البنود في تمثيل هذا البعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.899) والموثوقية المركبة (0.930)، وهما قيمتان عاليتان تدلان على ثبات داخلي ممتاز. بينما بلغ متوسط التباين المفسر (AVE=0.640) متجاوزًا الحد الأدنى (0.50)، مما يؤكد وجود صدق تقاربي جيد.

○ **مناخ الرعاية (M3):** تراوحت معاملات التحميل بين (0.667 - 0.855)، وهذا يدل على ملائمة البنود لقياس هذا البعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.859) والموثوقية المركبة (0.898) قيمًا مرتفعة، تعكس درجة عالية من الثبات. غير أن متوسط التباين المفسر (AVE=0.441) جاء أقل من الحد الأدنى المطلوب (0.50)، مما يشير إلى أن الصدق التقاربي لهذا البعد أقل قوة مقارنة ببقية الأبعاد.

ويعرض الشكل التالي نموذج القياس موضحة معاملات التحميل الخاصة بكل عبارة على البعد المرتبط بها.



شكل رقم (٣) نموذج قياس المناخ الاخلاقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4

د. فحص الثبات والصدق لمقياس رفاهية الموظفين:

يُبين الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رفاهية الموظفين بأبعاده المتمثلة في: الرفاهية النفسية والرفاهية الاجتماعية.

جدول رقم (٧) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لمتغير رفاهية الموظفين

البعد	العبارة	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المقسّر
الرفاهية النفسية (Y1)	Y1_31	0.864	0.844	0.889	0.616
	Y1_32	0.714			
	Y1_33	0.775			
	Y1_34	0.794			
	Y1_35	0.770			
الرفاهية الاجتماعية (Y2)	Y2_36	0.864	0.788	0.859	0.561
	Y2_37	0.714			
	Y2_38	0.775			
	Y2_39	0.794			
	Y2_40	0.770			
رفاهية مكان العمل (Y3)	Y3_41	0.559	0.812	0.871	0.578
	Y3_42	0.811			
	Y3_43	0.760			
	Y3_44	0.824			
	Y3_45	0.815			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4.

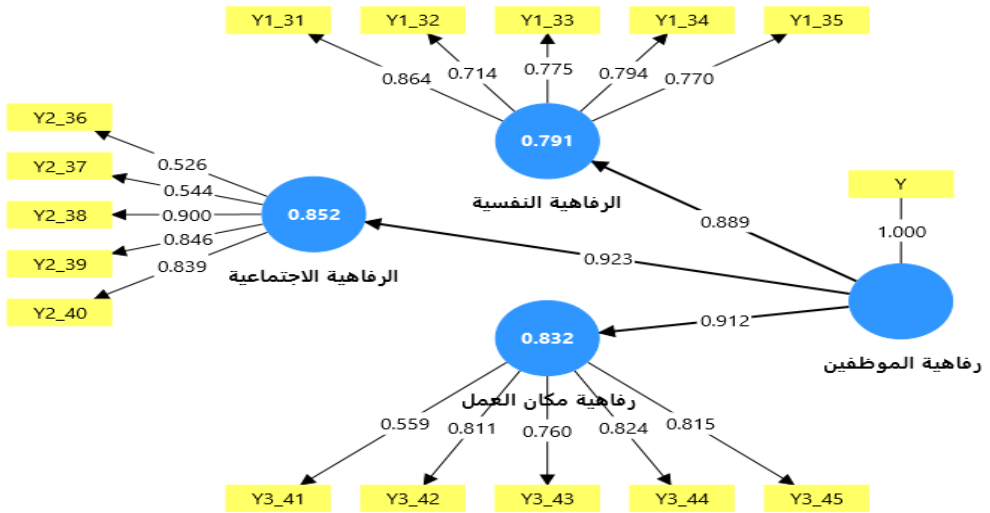
يبين الجدول السابق نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس أبعاد رفاهية الموظفين (Y)، وذلك استناداً إلى معاملات التحميل، ومعامل ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE).

○ **الرفاهية النفسية (Y1):** تراوحت معاملات التحميل بين (0.714 - 0.864)، وجميعها فوق الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يعكس صلاحية البنود في قياس هذا البعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.844) والموثوقية المركبة (0.889) وهما أعلى من (0.70)، بما يدل على مستوى مرتفع من الثبات الداخلي. أما متوسط التباين المفسر (AVE=0.616) فقد تجاوز الحد الأدنى المطلوب، مشيراً إلى صدق تقاربي قوى.

○ **الرفاهية الاجتماعية (Y2):** جاءت معاملات التحميل في الحدود المقبولة (0.714 - 0.864)، بما يؤكد ملائمة البنود لهذا البعد. كما سجل معامل ألفا كرونباخ (0.788) والموثوقية المركبة (0.859)، وكلاهما مرتفع ويدل على ثبات جيد. وبلغ متوسط التباين المفسر (AVE=0.561)، وهو أعلى من (0.50)، بما يعكس صدقاً تقاربياً مناسباً.

○ **رفاهية مكان العمل (Y3):** تراوحت معاملات التحميل بين (0.559 - 0.824)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.812) والموثوقية المركبة (0.871)، وهما قيمتان عاليتان تعكسان ثباتاً قوياً. وبلغ متوسط التباين المفسر (AVE=0.578)، متجاوزاً الحد الأدنى، بما يدل على صدق تقاربي جيد لهذا البعد.

ويوضح الشكل التالي نموذج القياس الخاص بهذا المتغير، متضمناً معاملات التحميل لكل عبارة على البعد التابع لها.



شكل رقم (٤) نموذج قياس رفاهية الموظفين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart PLS 4

٤. توزيع مفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

يعرض الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، وذلك استناداً إلى التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (٨) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
النوع	ذكر	105	%17.3
	أنثى	247	%40.8
	مجموع	٣٥٢	%100
العمر	أقل من ٣٥ سنة	105	%17.3
	من ٣٥ سنة الي أقل من ٤٥ سنة	124	%20.5
	من ٤٥ سنة الي أقل من ٥٥ سنة	74	%12.2
	من ٥٥ سنة فأكثر	49	%8.1
	مجموع	٣٥٢	%100
المؤهل الدراسي	دكتوراه	33	%5.4
	ماجستير	159	%26.2

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
	بكالوريوس	147	24.3%
	مؤهل متوسط	13	2.1%
	مجموع	352	100%
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	96	15.8%
	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	175	28.9%
	من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة	35	5.8%
	أكثر من ٢٠ سنة	46	7.6%
	مجموع	352	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS27 .

يبين الجدول السابق التوزيع الوصفي لخصائص العينة محل الدراسة وفقاً للنوع والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

➤ **النوع:** يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (٤٠.٨%) مقابل (١٧.٣%) للذكور، وهو ما يشير إلى ارتفاع تمثيل الإناث في مجتمع الدراسة.

➤ **العمر:** توضح النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٢٠.٥%)، تليها الفئة العمرية الأقل من (٣٥ سنة) بنسبة (١٧.٣%). بينما جاءت الفئة العمرية (٤٥-٥٥ سنة) بنسبة (١٢.٢%)، في حين سجلت الفئة الأكبر من (٥٥ سنة) النسبة الأقل (٨.١%). وهذا يعكس أن غالبية المبحوثين ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى نسبياً.

➤ **المؤهل الدراسي:** يظهر أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهل الماجستير بنسبة (٢٦.٢%)، تليها درجة البكالوريوس بنسبة (٢٤.٣%). في المقابل بلغت نسبة الحاصلين على الدكتوراه (٥.٤%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط هي الأقل (٢.١%). وهذا يوضح أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي العالي.

➤ **سنوات الخبرة:** تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من لديهم خبرة تتراوح بين (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٩%)، تليها الفئة الأقل من (١٠ سنوات) بنسبة

(١٥.٨%). فى حين بلغت نسبة أصحاب الخبرة (٢٠-١٥ سنة) (٥.٨%)، أما الفئة الأكثر من (٢٠ سنة) فقد بلغت (٧.٦%). ويعكس ذلك أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة نسبياً.

٥. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يتكون متغير القيادة الخيرة من ثلاثة أبعاد رئيسية :التحسس الأخلاقى، العمق الروحى، والارتباط الإيجابى. بينما يشمل متغير المناخ الأخلاقى ثلاثة أبعاد هى :مناخ القوانين واللوائح، مناخ الاستقلال، ومناخ الرعاية. أما متغير رفاهية الموظفين فيتكون من ثلاثة أبعاد أيضاً: الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، ورفاهية مكان العمل .ويستند توصيف آراء المستجيبين حول عناصر هذه المتغيرات إلى المقاييس الإحصائية التى تشمل :الوسط الحسابى، الانحراف المعياري، اختبار "T"، كما هو موضح فى الجداول التالية:

جدول رقم (٩)توصيف الآراء حول المتغيرات من خلال المقاييس الإحصائية

المتغير	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	معنوية اختبار(T)
(X) القيادة الخيرة	التحسس الأخلاقى(X1)	3.955	1.225	-15.997	0.000
	العمق الروحى (X2)	4.056	1.208	-14.665	0.000
	الإرتباط الإيجابى(X3)	4.120	1.239	-13.319	0.000
(M) المناخ الأخلاقى	مناخ القوانين واللوائح(M1)	4.071	1.122	-15.534	0.000
	مناخ الاستقلال (M2)	3.569	1.402	-19.146	0.000
	مناخ الرعاية (X3)	3.264	1.252	-26.016	0.000
(Y) رفاهية الموظفين	الرفاهية النفسية(Y1)	3.320	1.307	-24.117	0.000
	الرفاهية الاجتماعية(Y3)	3.426	1.357	-21.757	0.000
	رفاهية مكان العمل (Y3)	3.308	1.319	-24.064	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائى Spss27.

يبين جدول (٩) نتائج التحليل الاحصائى للمتغيرات وأبعادها من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) ودلالته الإحصائية. وتشير النتائج بصفة عامة إلى أن جميع الأبعاد جاءت أعلى من المستوى المحايد (٣) وبفروق دالة إحصائية، الأمر الذى يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة تجاه هذه الأبعاد، مع تفاوت فى قوة حضورها بين متغير وآخر.

- فيما يتعلق بالقيادة الخيرة، أظهرت النتائج أن أبعادها الثلاثة (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، والارتباط الإيجابي) قد حققت متوسطات مرتفعة تراوحت بين (٣.٩٥٥ - ٤.١٢٠)، حيث جاء بعد الارتباط الإيجابي في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد، بما يعكس طبيعة العلاقات الإيجابية السائدة بين القادة والموظفين، يليه العمق الروحي الذي يؤكد اهتمام القادة بالجوانب المعنوية والإنسانية في ممارساتهم، ثم التحسس الأخلاقي الذي جاء بدرجة إيجابية أيضاً. وتبين دلالة نتائج اختبار (T) أن جميع هذه الفروق جوهرية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، مما يدل على حضور ملحوظ للقيادة الخيرة في بيئة المستشفيات محل الدراسة.
- أما فيما يتعلق بالمناخ الأخلاقي، فقد حقق بعد مناخ القوانين واللوائح أعلى متوسط (٤.٠٧١)، بما يعكس وضوح السياسات والقواعد المنظمة للعمل، يليه مناخ الاستقلال (3.569) بدرجة متوسطة، في حين جاء بعد مناخ الرعاية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٢٦٤)، وهو ما يشير إلى إدراك محدود نسبياً لمستوى الرعاية والدعم في بيئة العمل. ورغم هذا التباين بين الأبعاد، إلا أن نتائج اختبار (T) لجميعها جاءت معنوية بقيم أقل من (٠.٠٠٥)، مما يعكس أهمية المناخ الأخلاقي كأحد المحددات المؤثرة في بيئة المستشفيات.
- وفيما يتعلق برفاهية الموظفين، فقد أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة جاءت بمستويات متوسطة مقارنة بأبعاد القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي. حيث جاءت الرفاهية الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٤٢٦)، تليها الرفاهية النفسية (3.320)، ثم رفاهية مكان العمل التي سجلت أدنى متوسط (٣.٣٠٨). ورغم أن جميع هذه القيم فوق المستوى المحايد، إلا أنها تشير إلى وجود تحديات واضحة في البيئة النفسية والاجتماعية للموظفين، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام ببرامج الدعم النفسي والاجتماعي وتحسين بيئة العمل بشكل عام. كما أكدت نتائج اختبار (T) معنوية هذه الفروق بشكل قاطع. ($P=0.000$)
- وبالنظر إلى التفسير العام للنتائج، يتضح أن أبعاد القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي (وخاصة مناخ القوانين) قد جاءت في مستويات مرتفعة، مما يدل على قوة الجوانب القيادية والتنظيمية في المستشفيات. في المقابل، برزت أبعاد رفاهية الموظفين في مستويات أدنى نسبياً، ولاسيما رفاهية مكان العمل والرفاهية النفسية، وهو ما يشير إلى أن الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي والنفسى للعاملين يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان بيئة عمل أكثر استقراراً ورفاهية.

٦. تقييم صلاحية النموذج البنائي لفروض البحث:

استنادًا إلى نتائج تقييم صلاحية نماذج القياس التي أكدت توافر مستويات مناسبة من الصدق والثبات، تم بناء النموذج البنائي المقترح لتوضيح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ويعرض الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ومؤشرات الصدق والثبات، وذلك كخطوة تمهيدية لاختبار فروض الدراسة والتحقق من قوة الترابط بين المتغيرات.

جدول رقم (١٠) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد المتغيرات

المتغير	البعد	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
القيادة الخيرة (X)	X1	0.860	0.391	0.889	0.483
	X2	0.713			
	X3	-0.450			
المناخ الأخلاق (M)	M1	-0.204	0.412	0.889	0.522
	M2	0.884			
	M3	0.862			
رفاهية الموظفين (Y)	Y1	0.896	0.889	0.931	0.817
	Y2	0.915			
	Y3	0.901			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart Pls 4.

يبين الجدول نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس المتغيرات الرئيسة في الدراسة (القيادة الخيرة X، المناخ الأخلاق M، رفاهية الموظفين Y)، وذلك بالاعتماد على معاملات التحميل، معامل ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المفسر (AVE)، كما يلي:

• القيادة الخيرة (X): تراوحت معاملات التحميل بين (-0.450 - 0.860)، حيث يظهر أن بعض البنود جاءت بقيم سالبة أو منخفضة، مما يشير إلى ضعف صلاحية بعض المؤشرات في تمثيل هذا البعد. وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.391) وهي قيمة منخفضة جداً ولا تحقق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على ضعف الثبات الداخلي. في المقابل جاءت الموثوقية المركبة (0.889) مرتفعة وتعكس مستوى جيد من الاتساق الكلي للمقياس. بينما بلغ

متوسط التباين المفسر ($AVE=0.483$) وهو أقل قليلاً من الحد الأدنى المقبول (0.50)، بما يعنى أن الصدق التقاربى لهذا البعد محدود ويحتاج إلى إعادة فحص أو تعديل بعض البنود.

• **المناخ الأخلاقي (M):** تراوحت معاملات التحميل بين ($-0.204 - 0.884$)، حيث ظهر أيضاً وجود مؤشر منخفض وسالب يؤثر على جودة القياس. وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.412) وهو أقل بكثير من الحد الأدنى، مما يعكس ضعف الاتساق الداخلى. بينما جاءت الموثوقية المركبة (0.889) مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن الثبات العام للمقياس لا يزال جيداً عند النظر إلى المؤشرات مجتمعة. كما بلغ متوسط التباين المفسر ($AVE=0.522$) متجاوزاً الحد الأدنى (0.50)، مما يعكس صدقاً تقاربياً مقبولاً رغم بعض الملاحظات على مؤشرات فردية.

• **رفاهية الموظفين (Y):** جاءت معاملات التحميل مرتفعة جداً ($0.896 - 0.915$)، مما يؤكد جودة البنود في قياس هذا البعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.889) والموثوقية المركبة (0.931) مستويات عالية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، بما يدل على ثبات داخلي قوى. بالإضافة إلى ذلك، بلغ متوسط التباين المفسر ($AVE=0.817$) وهو مرتفع جداً مقارنة بالحد الأدنى، مما يعكس قوة الصدق التقاربى لهذا البعد.

ويوضح الشكل رقم (5) النموذج البنائى المقترح، مع إبراز معاملات التحميل لكل بعد على المتغير التابع له.

جدول رقم (11) مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

Y3	Y2	Y1	M3	M2	M1	X3	X2	X1	المتغيرات
								1	التحسس الأخلاقي
							1	0.613**	العق الروحي
						1	0.321**	0.387**	الارتباط الايجابي
					1	0.027**	0.043**	0.052**	مناخ القوانين واللوائح
				1	-0.181**	0.118**	0.186**	0.225**	مناخ الاستقلال
			1	0.762**	-0.176**	0.115**	0.182**	0.219**	مناخ الرعاية
		1	0.622**	0.638**	-0.148**	0.164**	0.26**	0.313**	الرفاهية النفسية
	1	0.82**	0.636**	0.652**	-0.151**	0.168**	0.266**	0.32**	الرفاهية الاجتماعية
1	0.824**	0.807**	0.625**	0.642**	-0.148**	0.165**	0.261**	0.315**	رفاهية مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SMART PLS 4.

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق ما يلى:

- أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة محل البحث، حيث يتضح وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أغلب المتغيرات. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين التحسس الأخلاقى والعمق الروحى (**0.613)، وعلاقة موجبة متوسطة بين التحسس الأخلاقى وكل من الارتباط الإيجابى (**0.387) والعمق الروحى مع الارتباط الإيجابى (٠.٣٢١***)، وهو ما يعكس التكامل بين هذه الأبعاد.
- كما أظهر الجدول أن مناخ القوانين واللوائح يرتبط ارتباطاً سالباً وضعيفاً مع كل من مناخ الاستقلال (**-0.181) ومناخ الرعاية (**-0.176)، مما يشير إلى أن التشدد فى اللوائح قد يضعف مناخ الاستقلالية والرعاية داخل بيئة العمل. وعلى النقيض، فقد تبين وجود علاقة موجبة قوية جداً بين مناخ الاستقلال ومناخ الرعاية (**0.762)، الأمر الذى يدل على تكاملهما فى دعم البيئة التنظيمية.
- أما فيما يتعلق بأبعاد الرفاهية، فقد تبين أن مناخ الاستقلال ومناخ الرعاية يرتبطان بعلاقات موجبة قوية مع جميع أبعاد الرفاهية تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٢٢ و ٠.٦٥٢)، مما يعكس أهمية المناخ الأخلاقى الداعم فى تعزيز رفاهية العاملين. فى المقابل، أظهر مناخ القوانين واللوائح ارتباطات سلبية وضعيفة مع الرفاهية بجميع أبعادها تراوحت بين (-٠.١٤٨ و -٠.١٥١).
- كما أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التحسس الأخلاقى، العمق الروحى، الارتباط الإيجابى) ترتبط إيجابياً مع أبعاد الرفاهية، وإن كانت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة (-٠.١٦٤ - ٠.٣٢). وأخيراً، ظهر أن العلاقة بين أبعاد الرفاهية الثلاثة (النفسية، الاجتماعية، مكان العمل) كانت قوية جداً وموجبة تراوحت بين (٠.٨٠٧ و ٠.٨٢٤)، الأمر الذى يعكس أن الرفاهية تمثل مفهوماً متكاملًا، بحيث يعزز كل بعد منها الأبعاد الأخرى.

ويمكن عرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير	X	M	Y
القيادة الخيرة (X)	1	0.296**	0.407**
المناخ الأخلاقي (M)		1	0.751**
رفاهية الموظفين (Y)			1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي 4 SMART PLS.

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠١

يبين جدول (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة، وهى القيادة الخيرة (X) ،
والمناخ الأخلاقي (M) ، ورفاهية الموظفين (Y).

- أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة متوسطة بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي بلغت (٠.٢٩٦**) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى أن توافر القيادة الخيرة يسهم فى تعزيز إدراك العاملين لوجود مناخ أخلاقي إيجابى داخل المنظمة.
- كما تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بلغت (٠.٤٠٧**)، وهو ما يعكس دور القيادة الخيرة فى دعم رفاهية العاملين.
- كذلك، ظهر أن المناخ الأخلاقي يرتبط ارتباطاً قوياً جداً مع رفاهية الموظفين (0.751**)، مما يوضح أن المناخ الأخلاقي يمثل أحد أهم المحددات المؤثرة فى مستوى رفاهية العاملين.

الخلاصة

تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الخيرة ترتبط إيجابياً بكل من المناخ الأخلاقي ورفاهية الموظفين، فى حين أن المناخ الأخلاقي يُظهر علاقة أقوى بكثير مع الرفاهية، مما يعزز الفرضية النظرية باحتمال وجود أثر وسيط للمناخ الأخلاقي فى العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين.

٧. مناقشة وتفسير نتائج اختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة فى الدراسة على نمذجة المعادلات البنائية باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، والذي يتيح دراسة التأثيرات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة،

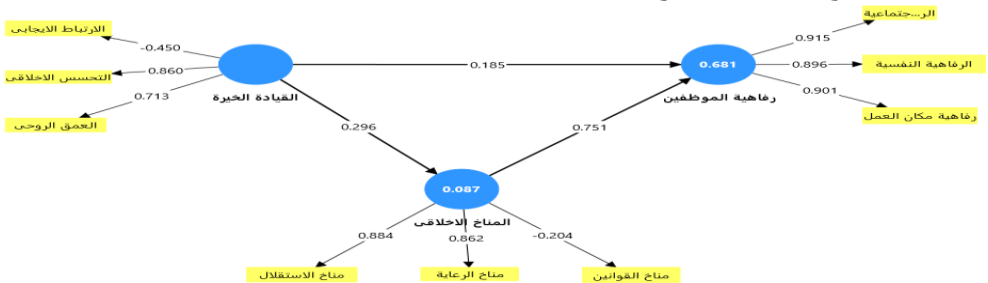
الوسيط، والتابعة، وذلك لاختبار فروض الدراسة وتحديد مدى صحتها. تم تقييم معنوية العلاقات من خلال:

قيمة P-value: فإذا كانت أقل من ٠.٠٥ (<0.05) دل ذلك على معنوية العلاقة.
قيمة t المحسوبة: ومقارنتها بقيمة t الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، والتي تساوي ١.٩٦، فإذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية دل ذلك على معنوية العلاقة، والعكس صحيح.

كما اعتمدت الباحثة على عدة مؤشرات لتقييم جودة النموذج البنائي، وهى:

- معامل التحديد (R^2) يوضح مقدار مساهمة المتغير المستقل فى تفسير التغيرات فى المتغير التابع.
- حجم الأثر (f^2) : يقيس مساهمة كل متغير فى تحسين قيمة معامل التحديد، حيث يشير ف ٢ من ٠.٠٢ إلى أقل من ٠.١٥ إلى ضعف الأثر، ومن ٠.١٥ إلى أقل من ٠.٣٥ إلى أثر متوسط، وقيم ٠.٣٥ فأكثر إلى أثر قوى.
- القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2) : إذا كانت قيم Q^2 أكبر من ٠، فهذا يدل على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع.
- الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعايير (SRMR): كلما كانت القيمة أقل من ٠.٠٨ دل ذلك على جودة عالية للنموذج.

استناداً إلى مؤشرات جودة النموذج السابقة، يوضح الشكل رقم (5) ويستعرض الجدول رقم (13) نتائج تحليل المسار للنموذج البنائي، والذي يبين أثر القيادة الخيرة على رفاية الموظفين في ظل توسط المناخ الأخلاقي، ويتيح اختبار فروض الدراسة من الأولى إلى الرابعة.



شكل رقم (٥) نموذج تحليل المسار للقيادة الخيرة على رفاية الموظفين في ظل توسط المناخ الأخلاقي

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Smart PLS 4

جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار من القيادة الخيرة إلى رفاهية الموظفين في ظل توسط المناخ الاخلاقي

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
الاول الثاني الثالث	القيادة الخيرة--> رفاهية الموظفين	0.407	20.223	0.747	0.455
	القيادة الخيرة--> المناخ الاخلاقي	0.296	37.611	0.581	0.561
	المناخ الاخلاقي -> رفاهية الموظفين	0.751	0.053	17.884	0.000
الرابع	القيادة الخيرة--> المناخ الاخلاقي --> رفاهية الموظفين	0.222	٥.٥٦	٣.٧٣٣	0.000
معايير جودة النموذج		R ²	f ²	AVE	Q ²
	القيادة الخيرة			0.483	
	المناخ الاخلاقي	0.086	0.096	0.522	٠.٢٠٥
	رفاهية الموظفين	0.680	0.097	0.817	٠.٣١٦
	SRMR= 0.154				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Smart PLS 4.

أ. نتائج اختبار الفروض الخاصة بنموذج البحث:

يبين جدول (13) نتائج تحليل المسارات لاختبار الفروض، حيث تم التحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الخيرة، المناخ الأخلاقي، ورفاهية الموظفين.

(١) الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة وتعزيز مستويات رفاهية الموظفين داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

أظهرت النتائج أن معامل المسار المباشر بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بلغ (٠.٤٠٧)، وهو موجب ويدل من حيث الاتجاه على وجود علاقة طردية، إلا أن قيمة (T=0.747) كانت أقل من القيمة الحرجة (١.٩٦)، كما أن مستوى الدلالة (P=0.455) أكبر من (0.05).

هذا يعني أن العلاقة غير معنوية إحصائياً، أي أن القيادة الخيرة لا تؤثر بشكل مباشر على رفاهية الموظفين. وبناءً عليه تم رفض الفرض الأول.

التفسير: قد يرجع ذلك إلى أن رفاهية الموظفين لا تعتمد فقط على صفات القائد أو سلوكياته المباشرة، وإنما تحتاج إلى بيئة تنظيمية وأخلاقية أوسع تدعم هذا الرفاه.

(٢) **الفرض الثانى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقى السائد فى بيئة العمل الصحية.

جاء معامل المسار المباشر من القيادة الخيرة إلى المناخ الأخلاقى (٠.٢٩٦) موجباً، وهو ما يشير مبدئياً إلى وجود اتجاه طردى بينهما. لكن نتائج الاختبار بينت أن قيمة ($T=0.581$) أقل من (١.٩٦)، وأن قيمة ($P=0.561$) أكبر من (٠.٠٥)، مما يجعل العلاقة غير دالة إحصائياً. وبالتالي فإن القيادة الخيرة لا تمارس تأثيراً مباشراً على المناخ الأخلاقى، وبذلك تم رفض الفرض الثانى.

التفسير: قد يعنى هذا أن القيادة الخيرة وحدها غير كافية لتشكيل مناخ أخلاقى، وإنما تحتاج إلى عوامل تنظيمية أخرى مثل اللوائح والسياسات والعدالة التنظيمية.

(٣) **الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقى ورفاهية الموظفين فى المستشفيات الحكومية.

أوضحت النتائج أن معامل المسار بلغ (٠.٧٥١)، وهى قيمة عالية، مع قيمة ($T=17.884$) كبيرة جداً، ومستوى دلالة ($P=0.000$) أقل من (0.01).

هذا يدل على أن المناخ الأخلاقى له تأثير مباشر وقوى جداً على رفاهية الموظفين، وبناءً عليه تم قبول الفرض الثالث.

التفسير: يشير ذلك إلى أن تعزيز القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل مثل العدالة، الرعاية، والشفافية يعد من أهم محددات رفاهية الموظفين، إذ يمنحهم شعوراً بالأمان والإنصاف والانتماء.

(٤) **الفرض الرابع:** يلعب المناخ الأخلاقى دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية فى العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين بالمستشفيات الحكومية.

بلغ معامل المسار غير المباشر (٠.٢٢٢)، مع قيمة ($T=3.733$) أكبر من (١.٩٦)، ومستوى دلالة ($P=0.000$) أقل من (٠.٠١)، وهو ما يعكس معنوية عالية.

إذن يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الخيرة على رفاهية الموظفين عبر المناخ الأخلاقى، وبذلك تم قبول الفرض الرابع.

التفسير: يوضح هذا أن القيادة الخيرة تؤثر في رفاهية الموظفين ليس بشكل مباشر، وإنما من خلال دورها في تحسين المناخ الأخلاقي، حيث يقوم المناخ الأخلاقي بالوساطة ويشكل الآلية التي تنتقل من خلالها آثار القيادة الخيرة إلى رفاهية الموظفين.

ب. معايير جودة النموذج:

(١) معامل التحديد R^2 :

المناخ الأخلاقي (٠.٠٨٦): ضعيف جداً، مما يشير إلى أن القيادة الخيرة تفسر نسبة صغيرة فقط من التباين في المناخ الأخلاقي.

رفاهية الموظفين (٠.٦٨٠): مرتفع، حيث يفسر النموذج ٦٨% من التباين في رفاهية الموظفين، وهو مؤشر جيد جداً على قوة النموذج التنبؤية.

(٢) حجم الأثر f^2 :

تراوحت بين (٠.٠٩٦-٠.٠٩٧)، وهى قيم صغيرة إلى متوسطة، مما يعنى أن المتغيرات المستقلة لها تأثير محدود لكنه ملموس على المتغيرات التابعة.

(٣) متوسط التباين المستخرج AVE:

المناخ الأخلاقي (٠.٥٢٢)، رفاهية الموظفين (0.817).

كل القيم أكبر من (٠.٥٠)، مما يؤكد صدق التلاقى (Convergent Validity)، أى أن مؤشرات كل بُعد ترتبط جيداً مع البعد الذى تنتمي إليه.

(٤) القوة التنبؤية Q^2 :

المناخ الأخلاقي (٠.٢٠٥)، رفاهية الموظفين (0.316).

القيم موجبة وأكبر من الصفر، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة.

(٥) مؤشر المطابقة SRMR: بلغ (٠.١٥٤)، وهو أعلى من الحد المقبول (0.08).

هذا يعنى أن جودة المطابقة الكلية للنموذج ليست مثالية، لكن بالنظر إلى قوة النتائج الأخرى (Q^2 , AVE, R^2)، فإن النموذج يظل صالحاً للتفسير والتنبؤ.

عاشراً: نتائج وتوصيات البحث:

أ. مناقشة النتائج:

١. أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين ($P=0.455$). وتعد هذه النتيجة مختلفة عن العديد من الدراسات السابقة مثل (Erkutlu & Chafra, 2016؛ Vinitha et al. 2018؛ luu, 2019)، التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخيرة والرفاهية النفسية للعاملين. كما أنها تتعارض جزئياً مع نتائج (Ding & Yan, 2023؛ Ehrnrooth et al. 2024)، اللتين دعمتا وجود تأثيرات مباشرة، وإن اختلفت قوة هذا التأثير حسب السياق الثقافى والتنظيمى. ويُعزى هذا التباين إلى خصوصية بيئة المستشفيات الحكومية فى القاهرة، حيث يغلب عليها الطابع البيروقراطى والاعتماد الكبير على اللوائح الرسمية، مما يقلل من انعكاس سلوكيات القائد بشكل مباشر على رفاهية الموظف. وبذلك، توضح النتائج أن أثر القيادة الخيرة قد لا يظهر إلا عبر عوامل وسيطة أو سياقية أخرى.

٢. كشفت النتائج غياب تأثير مباشر للقيادة الخيرة على المناخ الأخلاقى ($P=0.561$)، وهو ما يتناقض مع غالبية الدراسات السابقة مثل (Delaney, 2021؛ Gumusluoglu et al. 2020)، التى أكدت وجود علاقة إيجابية واضحة بين القيادة الخيرة وتشكيل مناخ أخلاقى. ويُحتمل أن يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المستشفيات الحكومية التى يغلب عليها الالتزام الصارم باللوائح والسياسات المركزية، حيث يشكل النظام الإدارى البيروقراطى المصدر الأساسى للمناخ الأخلاقى، أكثر من كونه نتاجاً مباشراً لسلوكيات القادة. وهذا يوضح أن تأثير القيادة فى هذه البيئة قد يكون محدوداً مقارنة بالسياقات التنظيمية الأكثر مرونة.

٣. تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن المناخ الأخلاقى يُعد من أبرز محددات رفاهية الموظفين، حيث أظهرت النتائج وجود أثر قوى ودال إحصائياً ($P=0.000$) للمناخ الأخلاقى على الرفاهية. وقد دعمت هذه النتيجة دراسات (Su & Pandey et al., 2024؛ Bommakant & Swamy. 2024؛ Hahn, 2022)، التى أكدت أن إدراك الموظفين لوجود مناخ تسوده العدالة والرعاية والشفافية يعزز من رفاهيتهم النفسية

والاجتماعية. وبذلك، تتسجم الدراسة الحالية مع التوجه العام للأبحاث السابقة، وتؤكد أن المناخ الأخلاقي يمثل بيئة داعمة وحاضنة لرفاهية العاملين داخل المؤسسات الصحية.

٤. أكدت النتائج أن القيادة الخيرة تؤثر على رفاهية الموظفين بصورة غير مباشرة من خلال المناخ الأخلاقي ($P=0.000$)، وهو ما يعزز فرضية الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Ding & Yan, 2023) التي أبرزت دور مناخ الرعاية كوسيط، ومع (Khairy et al. 2024) التي بينت أن المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الخيرة والارتباط بالعمل، وكذلك مع (Mahmoud & Mousa, 2025) التي أكدت أن مناخ التسامح يمثل آلية وسيطة بين القيادة الخيرة والهوية التنظيمية. وبذلك، توضح الدراسة الحالية أن القيادة الخيرة لا تنعكس مباشرة على رفاهية الموظفين، بل من خلال قدرتها على تعزيز المناخ الأخلاقي الذي يعمل كقناة تفسيرية رئيسية لهذه العلاقة.

ب. المساهمات العلمية والعملية للبحث:

➤ المساهمات العلمية:

١. يثرى البحث الدراسات المتعلقة بالقيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي من خلال دراسة العلاقة بينهما في السياق العربي، وخاصة داخل المستشفيات الحكومية، وهو سياق لم يُتناول بالقدر الكافي في الدراسات السابقة.
٢. يقدم إطاراً نظرياً يوضح الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين، مما يعزز الفهم العلمي لآليات تأثير القيادة على رفاهية العاملين.
٣. يسهم في سد الفجوة البحثية المرتبطة بندرة الدراسات التي دمجت بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الخيرة - المناخ الأخلاقي - رفاهية الموظفين) ضمن نموذج تفسيري متكامل.
٤. يفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مستقبلية في قطاعات أخرى (تعليمية، صناعية، خدمية) لاختبار مدى صلاحية النموذج في بيئات مختلفة.

➤ المساهمات العملية:

١. يقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد المستشفيات الحكومية على تطوير مناخ أخلاقي داعم، بما ينعكس على تحسين رفاهية الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

٢. يوجّه متخذي القرار إلى أهمية الاستثمار فى القيادة الخيرة كمدخل استراتيجى لتعزيز بيئة العمل وتحقيق التوازن النفسى والاجتماعى للعاملين.
٣. يساهم فى توفير مؤشرات عملية يمكن استخدامها فى تقييم بيئة العمل (مثل العدالة، الشفافية، الرعاية) كأدوات لتحسين جودة الخدمات الصحية.
٤. يعزز وعى الإدارات الصحية بضرورة دمج المناخ الأخلاقى ضمن سياسات الموارد البشرية كوسيلة للحفاظ على استقرار القوى العاملة وزيادة التزامها التنظيمى.

ج. توصيات البحث:

بناءً على نتائج الدراسة، تُقدّم توصيات عملية لتعزيز المناخ الأخلاقى ورفاهية الموظفين عبر تبني القيادة الخيرة، مع وضع خطة تنفيذية لتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق فى المستشفيات الحكومية.

جدول رقم (١٤) التوصيات وخطة تنفيذية

المدى الزمنى	الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصيات
قصير - متوسط الأجل	إدارة المستشفى، وزارة الصحة، إدارة الموارد البشرية، وحدات التدريب.	حسين ظروف العمل (تجهيزات - راحة - دعم نفسى) تقديم مزايا صحية. ورش تدريبية على التحفيز والاعتراف بالإنجازات.	ضرورة دعم القيادة الخيرة ببرامج مؤسسية للرعاية الوظيفية (مثل تحسين ظروف العمل وتقديم مزايا صحية ونفسية) حتى يكون تأثيرها أكثر وضوحاً على رفاهية الموظفين. تصميم برامج تدريب للقيادة تركز على كيفية ربط ممارساتهم اليومية برفاهية الموظفين بشكل مباشر، مثل تبني أساليب الاعتراف بالإنجازات والتحفيز المعنوى.
متوسط الأجل	وزارة الصحة، الشؤون القانونية، مجالس المستشفيات، إدارة الجودة.	تحديث لوائح السلوك والأخلاقيات المهنية. تشكيل لجان مختصة للمتابعة والرقابة الأخلاقية.	تعزيز السياسات المؤسسية والقوانين الداخلية التي تضمن مناخاً أخلاقياً راسخاً، بدلاً من الاعتماد فقط على دور القائد الفردي. إنشاء لجان أخلاقيات مهنية بالمستشفيات لمراقبة وضمان التزام جميع المستويات الإدارية بالقيم الأخلاقية.

المدى الزمنى	الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ	التوصيات
قصير الأجل	إدارة المستشفى، قسم التدريب، إدارة الموارد البشرية	نشر ميثاق أخلاقي وتدريب الموظفين على قيم العدالة. تخصيص قنوات سرية وآمنة للشكاوى والملاحظات.	الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية والرعاية، باعتبارها ركيزة أساسية لرفع رفاهية الموظفين. تبني سياسات تشجع على التواصل المفتوح والإبلاغ عن المخالفات دون خوف، مما يعزز إحساس الموظفين بالأمان النفسي والاجتماعي.
متوسط الأجل	وحدات التدريب، الجامعات الطبية إدارة المستشفى، إدارات التثقيف الصحي	برامج تدريب متخصصة في الأخلاقيات القيادية. ندوات -محلات داخلية.	تدريب القادة على دمج القيم الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية لتعزيز تأثيرهم غير المباشر على رفاهية الموظفين. تطوير برامج توعوية داخل المستشفيات تُظهر كيف يساهم المناخ الأخلاقي في رفع جودة حياة الموظفين وربطه مباشرة بأسلوب القيادة.
طويل الأجل	وزارة الصحة، مراكز البحوث	استخدام نتائج الدراسة كأساس للتخطيط الإداري. إجراء أبحاث إضافية على الدعم المؤسسي والعدالة التنظيمية.	اعتماد النموذج الحالي كإطار عملي لصياغة السياسات الإدارية داخل المستشفيات الحكومية لتعزيز رفاهية الموظفين. إدخال متغيرات إضافية مستقبلاً مثل الدعم المؤسسي أو العدالة التنظيمية لتعزيز القدرة التفسيرية للنموذج بشكل أوسع.

د. دراسات مستقبلية مقترحة :

- (١) دراسة دور الدعم المؤسسي أو العدالة التنظيمية كعوامل وسيطة إضافية بين القيادة الخيرة ورفاهية الموظفين.
- (٢) اختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل يؤثر في قوة العلاقة بين القيادة الخيرة والمناخ الأخلاقي.
- (٣) دراسة العلاقة بين القيادة الخيرة والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو معدل الدوران الوظيفي.
- (٤) التحقق من أثر القيادة الخيرة على الصحة النفسية والإجهاد الوظيفي بجانب رفاهية الموظفين.

قائمة المراجع:

- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Morales-Sánchez, R., & Abdel Fattah, F. A. M. (2021). Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: does moral attentiveness matter?. *Ethics & Behavior*, 31(8), 604-627.
- Al-Jubari, I., Mosbah, A., & Salem, S. F. (2022). Employee well-being during COVID-19 pandemic: The role of adaptability, work-family conflict, and organizational response. *Sage Open*, 12(3), 21582440221096142.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19(1), 15.
- Barik, S., & Nayak, T. (2025). Nurturing subjective wellbeing through ethical climate: The mediating role of psychological empowerment. *Human Systems Management*, 44(4), 615-628.
- Bommakanti, S. M., & Swamy, T. N. V. R. (2024). Unraveling the Ethical Fabric: Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Employee Psychological Well-Being. In *DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION* (pp. 94-111). Routledge.
- Borrelli, I., Rossi, M. F., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Gualano, M. R., & Moscato, U. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry*, 20(5), 405.
- Carlos, S. T., Yirsa, J. P., & Elisenda, T. P. (2025). Ethical Climate, Intrinsic Motivation, and Affective Commitment: The Impact of Depersonalization. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(4), 55.
- Day, A., Hartling, N., & Mackenzie, C. S. (2021). Workplace well-being: Effects of job resources and demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 123-135.
- Delaney, A. M. (2021). The Relationships between a Benevolent Paternalistic Managerial Behavior, Employee Perceptions of a Caring Ethical Organizational Climate and Affective Organizational Commitment in Mexico, Ph.D. Dissertation, Florida International University, USA.
- Ding, Z., & Yan, J. (2023). Coaches' benevolent leadership and athletes' psychological wellbeing: The role of caring climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 51(12), 1-8.
- Ehmrooth, M., Koveshnikov, A., Balabanova, E., & Wechtler, H. (2024). Western and non-western leadership styles and employee wellbeing: a case of a high-power distance context. *Frontiers in Psychology*, 14, 1261893.
- Elshaer, I. A., & Azazz, A. M. (2021). Ethical climate and organizational citizenship behavior in Egyptian hospitals: The mediating role of affective commitment. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(5), 551-570.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 369-386.

- Fatima, T. A., & Siddiqui, D. A. (2020). Ethical leadership and organizational citizenship behaviour: the mediating role of ethical climate, trust, and justice. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 70103-70103.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association.
- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *Plos one*, 17(3), e0264142.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hu, C. (2020). Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures?. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 388-402.
- Hong, Y., & Roh, T. (2024). The effect of corporate social responsibility on workplace safety: the significance of employees' moral identity. *Behavioral Sciences*, 14(6), 429.
- Iqbal, S., Ullah, S., Zanker, M., & Zainab, F. (2025). Benevolent leadership enhances organizational learning through communication, trust, and knowledge sharing. *Scientific Reports*, 15(1), 29769.
- Janc, J., Lysenko, L., Lewandowska, O., Chrzan, O., Suchański, M., Gemel, M., & Leśnik, P. (2022). A successful outcome of veno-venous extracorporeal membrane oxygenation in obese patients with respiratory failure in the course of COVID-19: A report of two cases. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2761.
- Jiang, R., & Lin, X. (2022). Trickle-down effect of moral leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model. *Personnel Review*, 51(4), 1362-1385.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of business ethics*, 108(4), 537-553.
- Keyes, C. L., & Waterman, M. B. (2020). Social well-being in the workplace: Enhancing employee relationships. *Journal of Positive Psychology*, 15(3), 213-225.
- Khairy, H. A., Hussien, I. M., & Mahmoud, R. H. (2024). The Impact of Benevolent Leadership on Work Engagement in Hotels: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/1).
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2022). Social connections and employee well-being: The role of supportive work environments. *Employee Relations*, 44(5), 1043-1062.
- Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical outcomes: the roles of team moral efficacy and ethical climate. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17273). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Krause, A., Frey, D., & Junker, N. M. (2023). Building social well-being at work: Trust, respect, and collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 205-222.
- Li, X., & Gao, D. (2022). The influence of benevolent leadership on knowledge sharing of postgraduate supervisor: A moderated mediating model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1071442.

- I-Jubari, I., Hassan, A., & Liñán, F. (2022). Employee well-being and organizational outcomes: A multidimensional perspective. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 37(2), 145–162.
- Loke, C. H., Ismail, S., & Fatima, A. H. (2022). Ethical work climate and its influence on work-related ethical behaviour among the Malaysian public sector auditors. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(4), 720-741.
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99, 282-294.
- Mahmoud, S. E., & Mousa, M. E. S. (2025). Does benevolent leadership affect the organizational identification of nursing staff? The mediating role of forgiveness climate and the moderating role of positive emotions. *Future Business Journal*, 11(1), 35.
- Muchowe, R. M., Chimbadzwa, Z., Mavunga, G., Chatiza, K., & Dhende, N. (2025). Mediating Role of Ethical Leadership on the Relationship Between Ethical Work Climate and Employee Well-Being of the Academic Workforce at ZOU. In *Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being* (pp. 269-294). IGI Global Scientific Publishing.
- Naz, F., Khan, M. S., & Ahmad, I. (2022). Ethical climate and employee behavior: The mediating role of moral disengagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 963395.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512.
- Pallotti, F., Galunic, C., & Rogan, M. (2023). Employee well-being as a reflection of work experiences: An organizational perspective. *Human Relations*, 76(4), 560–582.
- Pallotti, F., Mascia, D., & Giorgio, L. (2023). A multilevel study of social networks and collective reactions to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1109-1128.
- Pandey, J., Kumar, M., & Singh, S. (2024). Organizational ethical climate: influence on employee meaning and well-being. *Management Decision*, 62(10), 3235-3260.
- Parboteeah, K. P., Weiss, M., & Hoegl, M. (2024). Ethical climates across national contexts: A meta-analytical investigation. *Journal of business ethics*, 189(3), 573-590.
- Richard, S. (2023). Wage exploitation as disequilibrium price. *Business Ethics Quarterly*, 33(2), 327-351.
- Scully-Russ, E., & Torraco, R. J. (2023). The future of work and workplace well-being: Challenges and opportunities. *Human Resource Development Review*, 22(1), 3–25.
- Shen, X., Shen, T., Chen, Y., Wang, Y., He, X., Lv, X., & Jin, Q. (2023). The associations between benevolent leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 22(1), 407.
- Simard, K., & Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International archives of occupational and environmental health*, 95(2), 437-450.

- Su, W., & Hahn, J. (2022). A multi-level study on whether ethical climate influences the affective well-being of millennial employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028082.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Vinitha, S. D., Jagajeevan, R., & Raaj, V. G. (2018). A STUDY ON MEDIATING EFFECT OF ALTRUISTIC BEHAVIOR ON BENEVOLENT LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING. *Ethiopian Journal of Environmental Studies & Management*, 11(5).
- Vuković, A., Miletić, L., Čurčić, R., & Ničić, M. (2020). Consumers' perception of CSR motives in a post-socialist society: The case of Serbia. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 528-543.
- Younis, R. A. A., & Elsaid, A. S. M. (2019). Enhancing the in-role behaviour and organizational citizenship behaviours in the workplace: a multidimensional view for the role of ethical climate. *International Journal of Business and Management*, 14(12), 1.
- Zhou, C., Yu, G., Meng, Y., & Li, A. (2023). The influence of authoritarian-benevolent leadership on subordinates' work engagement: a social information processing perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 3805-3819.
- Zubaedah, P. A., Hafizi, R., Elsafir, R. P., Jannah, R., Saputra, D., Hasanah, U., & Isnani, T. (2025). Analysis of Organizational Culture Applied PT Penerbit Mandalika Indonesia in Improving Employee Welfare According to Labor Law. *Quality-Access to Success*, 26(206).