

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة

د. سناء مصطفى محمد أبوليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة أسيوط
أستاذ مشارك بكلية الأعمال
جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

الملخص

الغرض من الدراسة هو التعرف على دور التمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي)، وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة).

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (381) عاملاً في الشركة المصرية للاتصالات، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (52530) عاملاً، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Version 25) + SPSS/PC، وتم وضع عدة فروض، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض، وقد استعملت الدراسة الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، وإلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، وإلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي الشعوري- كمتغير وسيط تداخلي- أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.

التطبيقات الإدارية للدراسة: تنمية قدرات القادة في مجال التمكين النفسي، وتضمين ذلك في إجراءات ممارسات الموارد البشرية، وبناء نظم وإجراءات عمل مرتبطة مع أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والاعتماد في عملية تقييم أداء العاملين على المعايير والمؤشرات التي تركز على العدالة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والتمكين النفسي، وأبعاد روحانية مكان العمل.

المقدمة

اهتم الكثير من الفلاسفة والكتاب الأكاديميين بموضوع الأخلاق، لأنهم يعتبرونها ركيزة مهمة في أي مجتمع، وكذلك لأهميتها في توجيه السلوك الإنساني، وأصبح موضوع القيادة الأخلاقية موضوع العصر نتيجة زيادة المشاكل والقضايا الأخلاقية لأكبر الشركات العالمية، فالمشكلة الرئيسة في معظم المنظمات يمكن إرجاعها في كيفية قيادة مواردها البشرية، فلكل فرد شخصيته واحتياجاته وقيمه ومبادئه وأهدافه، ومن ثم فهناك مشكلة في جعل كل الأفراد

* تم استلام البحث في مارس 2019، وقبل للنشر في مايو 2019، وتم نشره إلكترونياً ديسمبر 2019.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.66926

المختلفين يتعاونون معاً في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك فمن الضروري إعداد قيادات فعّالة وذات كفاءة قادرة على اتخاذ إجراءات التغيير والابتكار والإبداع، ولديها قدرة عالية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتهتم فكرة روحانية مكان العمل Workplace Spirituality بتشجيع المشاعر الإيجابية (الحب، والمودة، والإيثار)، حيث أثبتت دراسات عديدة أهمية روحانية مكان العمل في تحقيق مركز تنافسي للمنظمات في الوقت الحاضر، واهتم العديد من الباحثين بدراسة هذا المتغير؛ نتيجة الإيجابيات الاستراتيجية التي توفرها للمنظمات. (Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Smith & Rayment, 2007; Pawar, 2008; Daniel 2010). ويشعر العديد من العاملين في الوقت الراهن بإحباط نتيجة عدم قدرتهم على عرض آرائهم في الأعمال التي يقومون بها، ويهدف التمكين النفسي إلى رفع شعور الكفاءة الذاتية Self-Efficacy، وكذلك زيادة دافعية الأفراد من خلال (المقدرة، والأثر، والمعنى، والإدارة الذاتية)، وبالتالي ينعكس على الأعمال المسندة إليهم (Spreitzer & Doneson, 2005; Martin & Bush, 2006; McShane & VonGlinow, 2007; Anderson & Sandmann, 2009).

موضوع الدراسة

مع بداية القرن الواحد والعشرين زاد توجه المنظمات إلى تطبيق أساليب قيادية جديدة تقوم أساساً على التشجيع على العمل الجماعي، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، والاهتمام بالموارد البشرية، وتعزيز وتنمية مهاراتهم، في إطار تعامل أخلاقي من جانب القائد، وتزداد التحديات التي تواجهها الموارد البشرية يوماً بعد يوم، وخاصة في ظل الثورة التكنولوجية في شتى المجالات، مما يجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات حتى يمكن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Turhan & Celike, 2011). ولم تصبح الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا وأدواتها القائمة على تعدد الحصول على المعلومات بشكل سريع ومكثف، لذلك لا بد من وجود قيادات قادرة على التعامل مع المرحلة الجديدة والحفاظ على المقدرات الجوهرية للمنظمة (Torres, Moreno & Verdu, 2010).

ويعتبر السلوك الأخلاقي للقيادة من أهم القضايا التي تثير الجدل بين علماء السلوك الإداري وعلماء الأدب الإداري، ويزداد هذا الجدل كلما ازدادت المخرجات السلبية التي تنتج عن السلوك الأخلاقي للقيادة. وتعتبر روحانية مكان العمل من الظواهر المرغوبة في المنظمات الحديثة، وعلى الرغم من أن السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل قد نالا اهتماماً من بعض الباحثين، إلا أن هناك محاور جوهرية في هذه المتغيرات لا تزال تحتاج إلى دراسة، إذ بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن الباحثين اهتموا بدراسة بعض المتغيرات الموقفية (الثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي)، لكنهم لم يتطرقوا إلى دراسة أهمية روحانية مكان العمل والتمكين النفسي كمحددات للسلوك الأخلاقي للقيادة، بالإضافة إلى وجود جدل فكري في تحديد أبعاد هذه المتغيرات ونوعية العلاقات بينهم، وكذلك شعور العديد من العاملين في الوقت الحاضر بحالة من الإحباط نتيجة عدم السماح لهم بعرض آرائهم في الأعمال التي يقومون بها، وهذا يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية والإنتاجية والإجتهاد التنظيمي (Copp, Agpaoa, Carvalho & Pfeiffer, 2003).

لذلك برزت مشكلة الدراسة في أهمية أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي في تعزيز روحانية مكان العمل في الشركة المصرية للاتصالات. وفي ضوء ما لمستته الباحثة من واقع العمل في هذه الشركة، فقد قامت بدراسة استطلاعية بمقابلة (50) عاملاً في الشركة، ومن واقع تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية أكد العاملون أن الشركة واجهت في الآونة الأخيرة بعض الخسائر المادية والمعنوية نتيجة تدني السلوك الأخلاقي، ومن هنا برزت الحاجة إلى التأكيد على السلوك الأخلاقي للقيادة، وتوجيه هذه السلوكيات نحو العمل الهادف، وتنمية روح الفريق، وإحداث ملاءمة بقدر الإمكان بين قيم الشركة وقيم العاملين داخل الشركة. وتحاول الدراسة الحالية أن تناقش هذه المشكلة من الجانب النظري والتطبيقي، عبر دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل؟ ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

- ما هو دور التمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل؟

وتتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما قوة العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي؟
- 2- ما قوة العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل؟
- 3- ما قوة العلاقة بين التمكين النفسي وروحانية مكان العمل؟
- 4- هل تتغير العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل نتيجة وجود التمكين النفسي - كمتغير وسيط تداخلي - بالمسار المباشر لهذه العلاقات؟

أهداف الدراسة

- 1- معرفة مستوى إدراك عينة الدراسة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والتمكين النفسي، وروحانية مكان العمل.
- 2- التحقق من قوة العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي.
- 3- التعرف على قوة العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل.
- 4- التعرف على قوة العلاقة بين التمكين النفسي وروحانية مكان العمل.
- 5- التحقق من الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل.
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات للشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، وبيان الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة محاولة نظرية وميدانية لدراسة العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل عبر المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي)، وتشخيص أثر ذلك على الأعمال التي يؤديها العاملون في الشركة المصرية للاتصالات، ولذا تم تحديد أهمية الدراسة كما يلي:

- 1- أهمية متغيرات الدراسة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والتمكين النفسي، وروحانية مكان العمل) في الإدارة الحديثة، حيث تساهم دراستها في التأكيد على أهميتها في إدارة المنظمات.
- 2- توضيح مدى أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة في تعزيز روحانية مكان العمل، وبالتالي تحسين أداء العاملين داخل المنظمة.
- 3- أهمية نتائج الدراسة للشركة المصرية للاتصالات، والتي ستظهر أهمية الاعتناء بروحانية مكان العمل، بما يعطي صورة واضحة عن أبعاد روحانية مكان العمل التي يجب زيادة التركيز عليها.
- 4- أهمية مفهوم السلوك الأخلاقي للقيادة بتركيزه على تعزيز السلوك الأخلاقي من تنمية وتوافر وممارسة السلوك الأخلاقي.
- 5- إمكانية تطبيق مدخل حديث في إدارة الموارد البشرية وهو السلوك الأخلاقي للقيادة، وحث شركة المصرية للاتصالات لاعتماد هذا المدخل، والتي بدوره يدعم روحانية مكان العمل.
- 6- التعرف على إمكانية الاستفادة من إمكانيات التمكين النفسي للعاملين (المقدرة، والمعزى، والإدارة الذاتية، والأثر) داخل الشركة وكيفية الاستفادة من ذلك من خلال التأكيد على السلوك الأخلاقي للقيادة.
- 7- أهمية التمكين النفسي في تنمية روحانية مكان العمل، وبالتالي توضيح الدور المهم للسلوك الأخلاقي للقيادة في تعزيز التمكين النفسي للمرؤوسين.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

السلوك الأخلاقي للقيادة *Ethical Behavior of the Leadership*

يعود أصل كلمة الأخلاق إلى الكلمة اليونانية Ethics المشتقة من كلمة Ethos، وكذلك ترجع إلى الكلمة اللاتينية Morals المشتقة من كلمة Mores. وتشير إلى ارتباطهما بالعادات والتقاليد، وعلم الأخلاق هو علم الخير، وفلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف للغايات النهائية Ultimate End. وقد نظر فلاسفة اليونان إلى الأخلاق من منظور الخير، وقوة الإلزام التي تجبر الأفراد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة. وقوة الالتزام بسلوك الخير يمكن إرجاعها إلى (العادات، والدين والقانون، وتمييز العقل بين الخير والشر) (Victor & Cullen, 1987).

تتعلق الأخلاق بالسمات الطبيعية التي خلق بها الإنسان، وليس موضوع فلسفي، وهذه الصفات والسمات ترتبط بحسن استخدام الخير والشر، ويمكن تعريف علم الأخلاق بأنه البحث عن القيم والمبادئ وترتيبها واكتشاف العلاقات بينها، وتوضيح مدى أهميتها للحياة الأخلاقية مع التأكيد على الواجبات التي يجب أن يلتزم الإنسان بها (Zhu, 2008). ولكي يلتزم الأشخاص بالأخلاق يمكن إرجاعها إلى قوانين أخلاقية تحمل صفة الالتزام، مع التأكيد على قدرة الشخص على المفاضلة بين البدائل السلوكية التي تتفق مع القوانين الأخلاقية (Zhang & Jia, 2014).

ويفرق الباحثون بين السلوك الأخلاقي والأنواع الأخرى من السلوك، فالسلوك الأخلاقي يندرج في ثلاثة اتجاهات: التفكير الأخلاقي Moral Thought، والانفعال الأخلاقي Moral Emotion، والسلوك الأخلاقي Moral Behavior (Stouten, Van Dijke, Mayer, De Cremer & Euwema, 2013). وبالتالي هناك صعوبة في وضع تعريف محدد للأخلاق.

تتعلق الأخلاق - في أبسط معانيها - بمفاهيم الخير والشر والصواب والخطأ، فأشار إليها (Daft, 2004) بأنها مجموعة من المبادئ والمعتقدات والقيم الأخلاقية التي يجب أن تحكم سلوكيات الأشخاص أو المجموعات فيما يتعلق بالسلوكيات الصحيحة أو الخاطئة. ونظر (Kreitner & Kinichi, 2007) إلى الأخلاق بأنها دراسة القضايا الأخلاقية وتحديد الخطأ والصواب فيها. ونظر (Karakose & Kocabase, 2009) إلى الأخلاق بأنها قواعد للسلوك تحدد ما هو السلوك المقبول الذي يميز الصواب عن الخطأ. بينما نظر كل من (Gomez- Mejia & Balkin & Cardy, 2008) إلى الأخلاق بأنها المبادئ التي يُعتمد عليها في تحديد ما هو الخطأ والصواب، وما هو المقبول وغير المقبول في بيئات العمل، وكذلك ما هو الجيد والسيئ. وبالتالي فإن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية لابد أن يكون من الأولويات الرئيسة للمنظمة، ويكون مكوناً أساسياً في أي ثقافة تنظيمية. وذلك من خلال التزام القادة أنفسهم بالقيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات الأخلاقية، والعمل على تأصلها في سلوكيات مرؤوسهم. وبالتالي تعرف الباحثة الأخلاق بأنها «مبادئ وقواعد أخلاقية وقيم ومعتقدات تحدد السلوك الأخلاقي الذي يميز الأفعال الصحيحة عن الخطأ، والتي تحكم الطريقة التي يتصرف بها الأفراد، بعضهم تجاه بعض».

تم وضع عدة نظريات لوصف السلوكيات الأخلاقية المستخدمة في المنظمة نتيجة اختلاف الأفراد حول السلوكيات الأخلاقية التي يجب أن تستخدم كأساس في القرارات وتنفيذ الأعمال (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2008):

أولاً- النظرية المنفعية Utilitarianism Theory: تشير إلى اتخاذ القرار الذي ينتفع به أكبر عدد من الأفراد بما في ذلك الشخص متخذ القرار، وبالتالي يكون القرار صحيحاً من الناحية الأخلاقية وفقاً لهذه النظرية إذ كان إجمالي منافعه الكلية أكبر من المنافع الأخلاقية لأي قرار آخر.

ثانياً- نظرية الحقوق Right Theory: طبقاً لهذه النظرية، يُنظر إلى ما هو أخلاقي وغير أخلاقي طبقاً لحقوق الشخص الأساسية التي يجب أن تُحترم، فيُعتبر القرار أخلاقياً طبقاً لهذه النظرية إذا كان يحترم حقوق الأفراد ويتجنب انتهاكها.

ثالثاً- نظرية العدالة Justice Theory: تركز هذه النظرية على معاملة كل الأفراد داخل المنظمة عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم بعدالة، وتشمل كلاً من العدالة التوزيعية في المكافآت والعقوبات، والعدالة الإجرائية في تطبيق القواعد عليهم، وبالتالي فعدم تطبيق العدالة طبقاً لهذه النظرية يُعد تصرفاً غير أخلاقي.

رابعاً - نظرية الأنانية Egoism Theory: تستند هذه النظرية إلى تعظيم المنافع الإيجابية المرغوبة للفرد مع تجنب الأشياء السلبية، ما دامت القرارات لا تلحق الأذى والضرر بالآخرين.

تعد الأخلاق من الأركان المهمة التي يستند إليها العمل داخل المنظمات، وتؤدي دوراً مهماً في توجيه العلاقات بين العاملين، فتشير الأخلاق إلى السلوك المقبول الذي يسلكه الفرد في سلوكياته وعلاقاته الشخصية داخل التنظيم (Jordan, Brown, Trevifio & Finkelstein, 2011; Peter, 2015; Amsala, Bekele & Tafesse, 2016). وقد احتل موضوع الأخلاق اهتماماً كبيراً من الباحثين والفلاسفة. والجدير بالذكر أن هناك تداخلاً بين الأخلاق وأخلاقيات العمل؛ لأن أخلاقيات العمل لا يمكن تحقيقها بدون توافر قدر كافٍ من الأخلاق يتحلى بها الفرد. ويؤدي التزام الأفراد بأخلاقيات العمل إلى انخفاض السلوكيات غير العادلة داخل التنظيم، وتعتبر الأخلاق موضوعاً أساسياً للقيادة، نتيجة دورهم الفعال في ترسيخ الثقافة الأخلاقية في منظماتهم، وبالتالي يمكن أن ينظر للقيادة من خلال البعد الأخلاقي وتحمل المسؤوليات الأخلاقية. والقيادة الأخلاقية في أبسط معانيها تشير إلى ما يتصف به تصرف القائد بأخلاقية في مواقف العمل المختلفة (Davies & Ellison, 2005). ويجب على القادة تنمية وممارسة الفضائل الأخلاقية: لتنمية حسهم الأخلاقي داخل منظماتهم (Ciulla, 2004).

الأخلاق موضوع جوهري بالنسبة للقادة؛ فهم من يقومون بإرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبذلك يمثل البعد الأخلاقي في القيادة أهمية بالغة (Bedim, Alpaslan & Green, 2016; Brown, Trevino & Harrison, 2005). ونظر كل من (Ponnu & Tennakoon, 2009) إلى القيادة الأخلاقية بأنها انتهاج سلوكي للقائد للتصرفات الصحيحة أخلاقياً، والتأكيد على هذا السلوك باتخاذ القرارات التي تؤكد على هذه التصرفات. ويمكن أن ينظر إلى القيادة الأخلاقية من خلال استخدام سلطة القادة لمساعدة المرؤوسين في التعامل مع القيم والمعتقدات المتصارعة التي تظهر في علاقات العمل بطريقة ترفع مستوى إدراكهم الأخلاقي (Goodenough, 2008). وبالتالي تُعرّف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنها: "اعتبار القادة نموذجاً للتصرفات وعلاقات العمل فيما يتعلق بالثقة، والنزاهة، والعدالة التعاملية والتوزيعية والإجرائية، مع السماح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم في المعايير الأخلاقية المطبقة عليهم، واتباع آلية الثواب والعقاب في عدم اتباع التصرفات الأخلاقية، واتخاذ القرارات العادلة".

وتعتبر القيم قلب القيادة الأخلاقية، ومن أهم قيم القيادة الأخلاقية (العدالة والإنصاف، وتحمل المسؤولية والسعي إلى التميز، والصدق والثقة والأمانة، ورعاية مصالح الآخرين، واحترام وتقدير الذات (Wilken & Wolkerl, 2008). ومن المبادئ الأساسية التي توجه القيادة الأخلاقية: احترام الذات، والمعروف، والأمانة والإخلاص، واحترام الآخرين، وعدم الإضرار بهم، والعدل. (Schulte, 2009). ويستند الحكم على السلوك بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي إلى مبادئ وقواعد ودلائل ترتكز على نظرية أخلاقية وقيم المجتمع وخصائص الأشخاص، فالسلوك الأخلاقي، وما هو صحيح أو خاطئ، له معانٍ مختلفة تبعاً لاختلاف الأشخاص في المجتمعات المختلفة (OStermaier & Uhi 2017)، وبالتالي لا يمكن وضع تعريف محدد للسلوك الأخلاقي، ولكن يمكن النظر إليه من خلال محددات السلوك الأخلاقي التالية:

- توافر السلوك الأخلاقي Availability of Ethical Behavior: توافر السلوك الأخلاقي في تصرفات القادة ضروري لنجاح عملهم داخل التنظيم، ويجب على القادة أن تكون العدالة مرتكز قراراتهم، وكذلك عند تطبيق آلية الثواب والعقاب، وأن يلتزموا بالصدق في كل تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالقيم الأخلاقية، مثل الشجاعة، والتسامح، والنزاهة، والاحترام. (Karakose & Kocabas, 2009; Huhtala, Kangas, Lämsä, & Feldt, 2013; Ebrahim, Nikraves, Oskouie, & Ahmdi, 2015).

- ممارسات السلوك الأخلاقي Practices of Ethical Behavior: الأخلاق ليست شعارات، ولكن ممارسات فعلية من خلال قيام القادة بجعل الأخلاق حجر زاوية في كل تصرفاتهم داخل التنظيم، لأن العاملين ينظرون للقادة بأنهم قدوة في كل تصرفاتهم، لذا يجب أن تتسم تصرفات القادة بالمثالية، وأن يُضمّنوا تصرفاتهم المبادئ الأساسية للأخلاق، مثل الاحترام، والنزاهة، والأمانة، واحترام آراء المرؤوسين، وتطبيق معايير العدالة في كل قراراتهم، وتطبيق آلية الثواب والعقاب، والالتزام بالصدق والأمانة (Daft, 2004; Ponnu & Tennakoon, 2009; Mahsud, Yuki & Prussia, 2010; Huhtala, Kangas, Lämsä, & Feldt, 2013; Khuong, & Nhu, 2015; OStermaier & Uhi 2017).

- تعزيز السلوك الأخلاقي Promote Ethical Behavior: يؤدي قيام القادة بالتصرفات الأخلاقية واعتيادهم على ذلك إلى تعزيز هذه السلوكيات من خلال التأكيد على السلوكيات الأخلاقية بصفة دائمة في سلوكيات العاملين، وتطبيق العقاب الفوري على من ينحرف عن هذه التصرفات، وإعطاء دورات تدريبية تهدف إلى تنمية السلوكيات الأخلاقية والتأكيد عليها، وتطبيق آلية الثواب والعقاب على سلوكيات العاملين داخل التنظيم (Baker, Huny & Andrews, 2006; Kreitner & Kinicki, 2007; Ponnu & Tennakoon, 2009; Eluka, Agu & Nwonu, 2015).

التمكين النفسي Psychological Empowerment

يعتبر مفهوم التمكين النفسي من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهر في الربع الأخير من القرن العشرين في دراسات (Spreitzer, 1995, 1997); (Spreitzer & Quinn, 1996); (Spreitzer, Kizilos & Nasonl, 1997); (Spreitzer, De Janez & Quinn, 1999); (Spreitzer Noble, Mishra & Cooke, 1999); (Kirkman, & Rosen, 1999) على الاهتمام الكبير بالموارد البشرية داخل التنظيم في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين. وتقوم الفكرة الرئيسة للتمكين النفسي على أن تمنح المنظمة العاملين بها الثقة والسلطة والحرية في تنفيذ أعمالهم، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية ودافعية عالية نحو تنفيذ أعمال منظماتهم; (Chen, Fu, Li, Lou & Yu, 2012); (Wilke & Speer, 2011); (Speer, Peterson, Armstead & Allen, 2013).

ويعبر التمكين النفسي عن حالة الدافعية الداخلية للفرد نحو الأعمال والأدوار التي يقوم بها، والتي تولد لديه مقدرة واستقلالية وتأثيرًا. (Verki & Nasrollahi, 2016). وعرّف كل من (Christens, Speer & Peterson, 2011) التمكين النفسي بأنه الأساليب والممارسات التي يستعملها الفرد من أجل التحكم في حياته، بالإضافة إلى الحالة النفسية التي يشعر بها، وتؤثر بدورها على اتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به. وأكد على هذا التعريف من قبل (Zahang & Bartol, 2010) حيث نظر إلى التمكين النفسي بأنه حالة داخلية يشعر بها الفرد تؤدي إلى ارتفاع حالة الشعور بالمقدرة الذاتية وإزالة أي صعوبات تقف أمام توفيره أي معلومات فاعلة. ومن وجهة نظر مختلفة يمكن اعتبار التمكين النفسي حالة نفسية إيجابية تولد لدى الفرد دوافع إيجابية ورضا على المستوى نفسه (Alonso & Topa, 2018). وبالتالي تعرّف الباحثة التمكين النفسي بأنه «حالة داخلية يشعر بها الفرد بمدى أهمية العمل الذي يقوم به وثقته العالية في قدراته، وإحساسه العالي بامتلاك السلطة والمقدرة والسلوك المناسب في تنفيذ عمله».

ويشمل التمكين النفسي أربعة أبعاد (المعنى، والمقدرة، والإدارة الذاتية، والتأثير)، وينظر إليه كمحفز للفرد لتحسين أدائه من خلال شعوره بالاستقلالية والمقدرة في تنفيذ أعماله (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007). وقد حدد (Spreitzer, 1995) أربعة أبعاد للتمكين النفسي كما يلي:

- المعنى (المغزى) Meaningfulness: ويشير المغزى خبرة الفرد في مواجهة وتنفيذ الأعمال الموكلة إليه، وشعوره بقيمة عمله وأهميته ومنفعته، وكذلك حدوث حالة من الانسجام بين القيم الشخصية للفرد ومعتقداته وتوقعاته للدور الذي يقوم به داخل المنظمة، ولزيادة شعور الفرد بالمعنى لا بد أن تكون الأهداف واضحة ولا تتناقض مع قيمه; (Johnson, 2009); (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg, & West, 2004); (Peng, Lin, Schaubroeck, MconoughIII, Hu & Zhang, 2013).
- المقدرة (الجدارة) Competence: وتشير إلى فهم الفرد واعتقاده الشخصي في كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، وكذلك درجة ثقته في قدراته على إنجازها على أحسن وجه، بالإضافة إلى امتلاكه القدرات الشخصية لمواجهة أي تحديات جديدة. (Johnson, 2009); (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg, & West, 2004); (Peng, Lin, Schaubroeck, MconoughIII, Hu & Zhang, 2013).
- تقرير المصير (الاستقلالية): Self-Determination: وهي شعور الفرد بالاستقلالية عندما يقوم بتنفيذ الأعمال المسندة إليه، ويكون له حق اختيار البديل المناسب من وجهة نظره في تنفيذ عمله (Johnson, 2009; Peng, Lin, Schaubroeck, MconoughIII, Hu & Zhang, 2014); (Lilittle, Shogren, Kennedy & Dowsett, 2014).
- التأثير: Impact: ويشير إلى قوة شخصية الفرد في بيئة العمل، والسماح له بتقديم اقتراحات تخص عمله،

وكذلك درجة تأثيره في إنجاز أعمال الآخرين، ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة; Celladurai, 2006; Quick & Nelson, 2009).

روحانية مكان العمل *Spirituality in Workplace*

أسفرت الدراسات التي تهتم بالسلوك الإنساني عن ظهور مفهوم روحانية مكان العمل، وأصبح من المفاهيم المعقدة نتيجة النظرة المختلفة له من الأشخاص المختلفين (Smith & Rayment, 2006; Ahmadi, Nami & Barvarz, 2014). وفي عالم سريع التغير والتنافس، أصبحت إدارة المنظمة معقدة للغاية، والهدف الأساسي لأي منظمة الحصول على ميزة تنافسية للنجاح من المنافسة الشرسة في دنيا الأعمال، فيمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال تقوية وتحسين إنتاجيتها من خلال مواردها البشرية، فيعتبر توفير روحانية عالية في أماكن العمل أحد الطرق لزيادة إنتاجية الموظف والحصول على ميزة تنافسية (Biswakakarma, 2018).

هناك مداخل مفاهيمية تناولت موضوع روحانية مكان العمل منها: المدخل الذاتي، والمدخل الإلهي، والمدخل التنظيمي. واعتمدت الدراسة الحالية على المدخل التنظيمي في تناول هذا المفهوم، فالروحانية طبقاً لهذا المدخل تجعل مكان العمل وطبيعة العمل الأساس في شعور العامل بأهمية عمله. وبالتالي عرف (Neck & Mlliman, 1994) روحانية مكان العمل بأنها رغبة الفرد في إيجاد المعنى أو الغرض من عمله داخل المنظمة. ونظر (Wong, 1998) إلى روحانية مكان العمل بأنها إيمان الشخص بأهداف وغرض المنظمة. ونظر (Mitroff & Denton, 1999a) إلى روحانية مكان العمل بأنها معتقدات وقيم ومشاعر داخلية للفرد تؤثر على سلوكه في مكان العمل. ويمكن أن ينظر إلى روحانية مكان العمل بأنها إطار عمل للقيم التنظيمية التي تحفز الرقي في سلوكيات العاملين في بيئة العمل (Giacalone & Jurkiewicz, 2010). وبالتالي تعرف الباحثة روحانية مكان العمل بأنه «شعور داخلي نابغ من القيم والمعتقدات التي يشعر فيها الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، والإحساس العالي بالمجموعة التي يعمل معها، وتوافق قيمه الشخصية مع قيم المنظمة».

يؤدي تشجيع الروحانية بمكان العمل للابتكار والإبداع والنزاهة والإنجاز الشخصي (Giacalone & Jurkiewicz, 2010)، فتساعد الروحانية في مكان العمل الأفراد في توسيع مداركهم ومشاعرهم فوق المستوى المعتاد، بما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى أنه يمكن النظر إليها بأنها عملية تحفيزية تدفع الأفراد إلى الابتكار، وتساهم الروحانية في مكان العمل في (تشجيع العمل الجماعي، وزيادة تمكين العاملين، وتحسين السلوك الأخلاقي، وتعزيز رؤية المنظمة، وتقليل حالات الصراع، وقبول الأهداف التنظيمية) (Lips Wiersma & Mills, 2002).

أوضح كل من (Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003) أن روحانية مكان العمل تتكون من ثلاثة أبعاد:

- العمل الهادف *Meaningful Work*: يمثل العمل الهادف الركن الأساسي للروحانية في مكان العمل، ويمثل كيفية انغماس العاملين في عملهم اليومي، فالشخص له دوافعه وقيمه الخاصة، ويرغب في القيام بعمل وأنشطة تعطيه قيمة ومعنى في حياته وحياة الآخرين. ونظر بعض العلماء إلى العمل الهادف نظرة مادية فقط (Gallup, 1998). وكثير من الأشخاص لا يكتفون بالكفاءة والتفوق في أعمالهم فقط، وإنما يرغبون في تأدية الأعمال التي تضمن لهم تحقيق قيمة اجتماعية. وتشير دراسات عديدة إلى أن فكرة العمل الهادف ناتجة عن عمل ثلاثة فروع معاً، هي: بيئة العمل، وخصائص ومزايا الفرد، والبيئة الاجتماعية. (Pfeffer, 2003).
- الإحساس بالجماعة *Sense of Commitment*: يمثل الإحساس بالجماعة البعد الثاني لروحانية مكان العمل، ويعني امتلاك علاقة جيدة مع الآخرين، وكذلك وجود حالة من المشاركة والتبادل والالتزام التي تربط الأفراد (Pfeffer, 2003). والإحساس بالانتماء إلى المجموعة عاطفياً ومادياً يمثل الشعور الأكثر أهمية بالنسبة لكثير من الأفراد، ويتضمن الشعور العالي بالانتماء والاتصالات وروح العمل الجماعي والعلاقات العاطفية. وأشارت دراسات كثيرة إلى أن الشعور والإحساس بالجماعة يخفف لدى الفرد الرغبة في ترك العمل في المنظمة، لأنه في هذه الحالة يضحى بموارد اجتماعية قد لا يستطيع تعويضها في مكان آخر، وبالتالي فإن جوهر الإحساس بالمجموعة يمثل إحساساً عميقاً بالاتصال والارتباط ما بين أفراد المنظمة (Duchan & Plowman, 2005).
- الملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة *Alignment of Values*: تمثل الملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة البعد

الثالث من أبعاد روحانية مكان العمل، وتشير إلى درجة ملاءمة القيم الشخصية للفرد مع القيم التنظيمية (Mitroff & Denton, 1999) ، بالإضافة إلى اعتقاد الفرد بأن القادة والمديرين وزملاء العمل لديهم قيم ملائمة ويمتلكون ضميرًا واعيًا (Ashmos & Duchon, 2000). وتأخذ الملاءمة العديد من الأشكال، منها الملاءمة التجهيزية، والتي تحدث عندما يمتلك الشخص مجموعة من الخصائص والقيم والعادات التي تتشابه مع المنظمة، بينما الملاءمة التكميلية عندما تضيف خصائص الفرد للمنظمة (Kristof, 1996). وبالتالي يمكن تعريف الملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة من وجهة نظر الباحثة بأنها: «حالة التطابق والانسجام بين قيم العمل الشخصي وقيم العمل التنظيمي».

وتلعب الروحانيات والأخلاق دورًا مهمًا في القيادة؛ فيكتسب القادة الذين يمارسون الروحانية في مكان العمل والأخلاق في سلوكياتهم مصداقية وثقة موظفيهم؛ لأن عملية التوجيه في هذه الحالة تعتمد على القلب والروح معًا (Kumar & Vij, 2014)، فالقيادة القائمة على الأخلاق والروحانية تقود المنظمة إلى منظمة مستدامة التعلم. وعلى الجانب الآخر يمكن أن تؤدي القيادة بدون قيم إلى توجيه المنظمة إلى الاتجاه السلبي، وذلك عندما لا ينتهج القادة الروحانية والأخلاق، فتظهر -على الأرجح- قيادات مدمرة تفسد البيئة التنظيمية، لذلك يتعين على القادة ممارسة الروحانية في مكان العمل والاعتماد على القيادة الأخلاقية. (Nicolaidis, 2018); (Biswakakarma, 2018); (Kumar & Vij, 2014)

مراجعة الدراسات السابقة وفروض الدراسة

الدراسات التي تناولت السلوك الأخلاقي للقيادة

دراسة (Dhar, 2016)، وقامت بالتعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك المبتكر لخدمة العملاء في الفنادق السياحية في الهند، وأجريت الدراسة على (468) موظفًا في خدمة العملاء، و(117) مشرفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية عززت السلوك الابتكاري لموظفي خدمة العملاء.

دراسة (Li, Wu, Johnson & Wu, 2012)، وهدفت إلى دراسة دور الوساطة لكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التمكين النفسي. وطبقت الدراسة على (241) مرؤوسًا، و(110) مشرفين يعملون في شركات الملابس في جنوب الصين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التمكين النفسي، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين العدالة الإجرائية وأبعاد التمكين النفسي (المعني، والكفاءة، والتأثير)، بينما كانت العدالة التفاعلية أكثر ارتباطًا ببعيد «تقرير المصير».

دراسة (Rantika & Yustina, 2017)، وهدفت إلى معرفة دور الوساطة للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلٍّ من المشاركة في العمل والإرهاق العاطفي، وطبقت الدراسة على (219) مراجعًا للحسابات في شركات المحاسبة في «جاكرتا»، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي. وكشفت نتائجها أن القيادة الأخلاقية تحفز التمكين النفسي للموظف، وبالتالي تعزز عملية المشاركة في العمل، وتقلل من الإرهاق العاطفي للموظف.

دراسة (Agha & Nwekpa, 2017)، واهتمت بدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف في شركة «إينوسون» للتقنية المحدودة في نيجيريا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للمعاملة العادلة على التزام الموظف، وزادت القيادة الأخلاقية من مستوى التزام الموظف.

دراسة (Priya, 2016)، التي أكدت على هذه النتيجة قبل ذلك، و تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف. وقد تبين أن كلاً من القيادة الأخلاقية والتزام الموظف لا يمكن فصلهما، حيث إن القادة يؤثران على الموظف باتجاه الالتزام وتعزيز الأداء.

دراسة (Peter, 2015)، التي قامت كذلك بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف في القطاع العام في أوغندا، وطبقت الدراسة على (160) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية.

دراسة (Teimouri, Hosseini & Ardeshiri, 2018)، وتحققت من دور القيادة الأخلاقية والسلوكيات المرتبطة بها في تعزيز الرفاهية النفسية للموظف، وطُبقت الدراسة على (148) فردًا عاملاً في شركة "Golsar Fars". وأكدت الدراسة أن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تستند إلى القيم واحترام الآخرين تؤثر إيجابيًا على الرفاهية النفسية للموظفين.

دراسة (Tabatabaei & Zavareh, 2014)، وتناولت من وجهة نظر مختلفة أثر الذكاء الروحي على القيادة الأخلاقية من منظور أصحاب الأعمال، وطُبقت الدراسة على (200) موظفٍ في جامعة النجف أباد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير للذكاء الروحي على القيادة الأخلاقية.

الدراسات التي تناولت التمكين النفسي

دراسة (Safari, Haghghi, Rastegar & Jamshidi, 2011)، والتي أُجريت للتحقق من العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والتعلم التنظيمي، وطُبقت على (350) فردًا في قسم التربية البدنية في قطاع فارس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي (تقرير المصير، والكفاءة الذاتية، والأثر) والتعلم التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الثقة - كأحد أبعاد التمكين النفسي - والتعلم التنظيمي.

دراسة (Ertürk, 2012)، التي جاءت للتأكيد على التأثير القوي لأبعاد التمكين النفسي (الكفاءة، والمعنى، والتأثير) على تطوير القدرة الإشرافية للمشرف.

دراسة (Rantika & Yustina, 2017)، التي توصلت إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة جزئيًا بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في العمل، وكذلك يتوسط التمكين النفسي بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإرهاق العاطفي.

دراسة (Abukhit, Bani – Melhem & Zeffane, 2018) التي قامت استكمالًا للدراسات السابقة بدراسة الفروق بين الجنسين في معرفة آثار التمكين وتقاسم المعرفة على السلوكيات المبتكرة للموظف، وطُبقت الدراسة على (305) موظفين يعملون في القطاع الخدمي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأكدت الدراسة أن مشاعر التمكين ومشاركة المعرفة لها تأثيرات قوية ومهمة على السلوكيات المبتكرة للموظف. وكذلك أظهرت الدراسة أن النساء كانوا أكثر شعورًا بالتمكين، ولكن كانوا أقل ميلًا في تشارك المعرفة. وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين الجنسين في إدراك آثار التمكين وتقاسم المعرفة.

دراسة (NiKpour, 2018)، التي أكدت على النهج نفسه في الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في العلاقة بين التمكين النفسي والابتكار التنظيمي، وأجريت الدراسة على (244) موظفًا في بنك الرفاه بمدينة كرفان.

دراسة (Lan & Chong, 2015)، والتي جاءت لدراسة دور الوساطة للتمكين النفسي للتمكين النفسي بين القيادة التحويلية واتجاهات الموظف نحو العمل، وطُبقت الدراسة على الإدارات العليا في الشركات الموجودة في الصين. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين بعض أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين بعض أبعاد التمكين النفسي واتجاهات الموظف نحو العمل، وبالتالي قام التمكين النفسي بدور الوساطة الجزئية بين أبعاد القيادة التحويلية واتجاهات الموظف نحو العمل.

دراسة (Özaralli, 2015)، التي قامت بالتحقق من دور التمكين النفسي للموظفين في العلاقة بين تمكين القيادة وإبداع الموظفين، وطُبقت الدراسة على (218) موظفًا في قطاع التكنولوجيا والخدمات. وأظهرت النتائج أن تمكين القيادة يؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظف، كذلك قام التمكين النفسي للموظفين بدور الوساطة بين تمكين القيادة وإبداع الموظفين. وأكدت الدراسة أن السلوكيات التمكينية للقيادة لها تأثير أقوى على الإبداع المدرك عندما يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بالقوة أكثر مما هو عليه عندما تكون هذه الحالة النفسية منخفضة.

دراسة (Lin, Lin & Li, 2015)، اللذان درسا فيها دور التمكين النفسي في العلاقة بين مجموعات القيادة الأبوية وسلوكيات أصوات الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن القائد ذو السلوك (الاستبدادي، والخيري، والأخلاقي) له أقوى

تأثير على سلوكيات أصوات الموظفين، ويستمد هذا التأثير القوي من التأثيرات المباشرة للسلوك الاستبدادي، والآثار غير المباشرة للسلوك الخيري من خلال التمكين النفسي. وأن الدور الذي يؤديه القائد فقط مع السلوك الخيري يأتي من التأثير غير المباشر للسلوك الخيري من خلال التمكين النفسي. وأن القائد ذو السلوك الخيري والأخلاقي له دور إيجابي في تعزيز سلوكيات أصوات العاملين. وأخيراً فإن القائد ذو السلوك السلطوي له تأثيرات سلبية على سلوكيات أصوات العاملين من خلال التمكين النفسي.

دراسة (Abualooush, Obeidat, Tarhini, Masa'deh & Al-Badi, 2018)، التي قامت بدراسة الدور الوسيط لتمكين الموظفين في العلاقة بين (إدارة المعرفة، وأنظمة معلومات) وأداء الموظفين، وأجريت الدراسة على (287) موظفًا في شركات صناعة الأدوية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك تأثير لكل من (إدارة المعرفة، وأنظمة المعلومات) على تمكين الموظفين، بالإضافة إلى أن هناك تأثيرًا لتمكين الموظفين على أداءهم. وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود ارتباط بين (إدارة المعرفة، وأنظمة المعلومات) وأداء الموظفين. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن «تمكين الموظفين» قد لعب دور الوساطة الإيجابية بين (إدارة المعرفة، وأنظمة المعلومات) وأداء الموظفين.

الدراسات التي تناولت روحانية مكان العمل

يعتبر مفهوم الروحانية في مكان العمل من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في حقل السلوك التنظيمي، ويجذب كل يوم باحثين جُددًا. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وعلاقته بالمتغيرات الأخرى:

دراسة (Ahmadi, Nami & Barvarz, 2014)، التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الروحانية في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت الدراسة على (248) طالبًا من طلاب المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الروحانية في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Marschke, Preziosi & Warrington, 2009)، واهتمت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وروحانية مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي وروحانية مكان العمل. وأكدت الدراسة أن العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة قد تؤدي إلى تغيير الحياة الفردية والتنظيمية.

دراسة (Rego & Cunha, 2014)، وأكدت نتيجة الدراسة السابقة هذه الدراسة التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين روحانية مكان العمل والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر). ولمعرفة تأثير الروحانية في مكان العمل على أداء العمل <

دراسة (Javanmard, 2012)، التي أثبتت أن الرؤية التنظيمية تؤثر على العمل الهادف، وكذلك يؤثر الإيثار على شعور الموظفين بالعمل الهادف، ويؤثر العمل الهادف على أداء العمل.

دراسة (Nicolaidis, 2018)، وتناولت الروحانية في مكان العمل من منظور نظري، فبينت الدراسة الدور الوسيط للروحانية في مكان العمل في العلاقة بين إدارة الصراع في القطاع الفندقي وتعزيز الاستدامة، فأوضحت الدراسة أن الروحانية في مكان العمل تعبر عن الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى أنفسهم. وإدارة الصراع في القطاع الفندقي تتوقف على تطوير الروحانية في مكان العمل بين الموظفين، بالإضافة إلى وجود قيادة روحانية في أماكن العمل يقلل من احتمالات وجود نشوب الصراعات.

دراسة (Biswakakarma, 2018)، وتناولت الروحانية في مكان العمل من منظور ميداني، فهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين خلق روحانية في مكان العمل وإنتاجية الموظف في منظمات الضيافة النيبالية. وطبقت الدراسة على (150) موظفًا في تلك المنظمات.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الروحانية في مكان العمل وإنتاجية الموظف. وأكدت الدراسة أن الروحانية في مكان العمل تلعب دورًا مهمًا في جعل الموظف منتجًا وراضيًا، ويصبح الموظف أكثر إنتاجية على المدى البعيد مقارنة بالموظفين في المنظمات التي تتجاهل دور الروحانية في مكان العمل ولا تحترمها.

وبناءً على أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

1- الفرض الأول:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والتمكين النفسي كمتغير تابع من جانب آخر».

2- الفرض الثاني:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر». وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

أ- الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والعمل الهادف كمتغير تابع من جانب آخر».

ب- الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والإحساس بالمجموعة كمتغير تابع من جانب آخر».

ج- الفرض الفرعي الثالث:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر».

3- الفرض الثالث:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل من جانب، وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر». وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

أ- الفرض الفرعي الأول:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل من جانب، والعمل الهادف كمتغير تابع من جانب آخر».

ب- الفرض الفرعي الثاني:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل من جانب، والإحساس بالمجموعة كمتغير تابع من جانب آخر».

ج- الفرض الفرعي الثالث:

«توجد علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي كمتغير مستقل من جانب، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر».

4- الفرض الرابع:

«يؤثر التمكين النفسي في العلاقة المعنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر» .

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

أ- الفرض الفرعي الأول:

«يؤثر التمكين النفسي في العلاقة المعنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والعمل الهادف كمتغير تابع من جانب آخر» .

ب- الفرض الفرعي الثاني:

«يؤثر التمكين النفسي في العلاقة المعنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والإحساس بالمجموعة كمتغير تابع من جانب آخر» .

ج- الفرض الفرعي الثالث:

«يؤثر التمكين النفسي في العلاقة المعنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) كمتغيرات مستقلة من جانب، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر» .

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة الميدانية في تناول متغيرات الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، وتمت الدراسة الميدانية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفروض وإعداد استمارة استبيان التي تُعد أحد أساليب القياس التي يُعتمد عليها في جمع البيانات.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1- السلوك الأخلاقي للقيادة:

- توافر السلوك الأخلاقي: يعني تمتع نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة، ولا يوجد فساد مالي، والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وعقد ندوات اجتماعية لتعزيز السلوك الأخلاقي.
- ممارسات السلوك الأخلاقي: يقصد بها السماع لآراء العاملين، والتركيز على تحقيق مصالح العاملين، ووجود ثقة بين الإدارة العليا والعاملين، وتمتع قرارات الإدارة العليا بالعدالة.
- تعزيز السلوك الأخلاقي: يشير إلى تطبيق المنظمة آلية الثواب والعقاب، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات التي تخصهم، واعتماد العمل على طرق أخلاقية في التنفيذ.

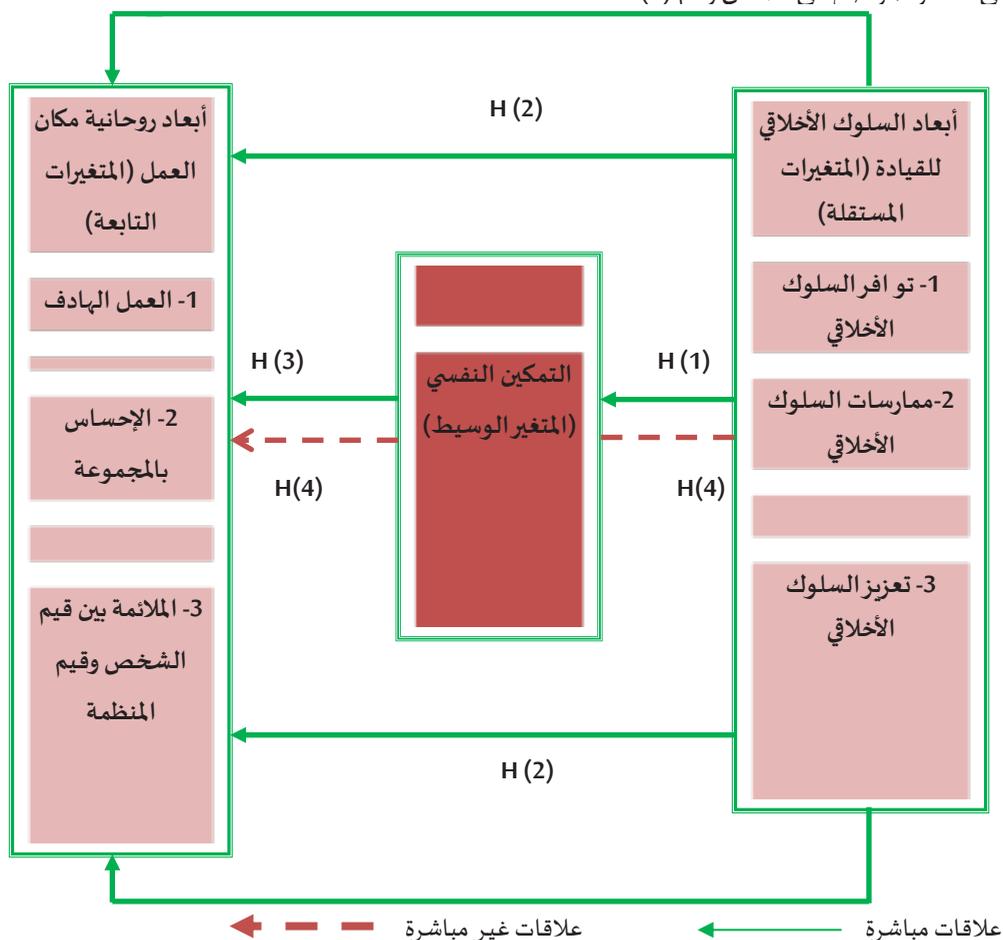
2- التمكين النفسي: يعني وجود ثقة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم، وحل مشكلاتهم، وإيمانهم بأن أعمالهم ذات قيمة للآخرين، واشتراكهم في رسم مستقبل المنظمة، وامتلاكهم آليات تنفيذ أعمالهم، وكذلك لديهم المقدرة في الاختيار بين البدائل في تنفيذ أعمالهم، وهناك تأثير إيجابي بين العاملين، بعضهم وبعض.

3- روحانية مكان العمل:

- العمل الهادف: يعني ارتفاع شعور الدافعية والارتياح أثناء العمل لدى الأفراد، وكذلك ارتفاع درجة الإشباع الروحي لديهم، وارتفاع درجة إتقان العاملين لأعمالهم.
- الإحساس بالمجموعة: شعور الفرد بأن التعاون مع زملاء العمل له قيمة كبيرة، وأنه جزء من فريق العمل، ووجود هدف واحد لفريق العمل، وكذلك الشعور بأن المنظمة كلها عائلة واحدة.
- الملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة: يقصد بها شعور الأفراد بمشاعر إيجابية تجاه تطبيق المنظمة قواعد العدالة، بالإضافة إلى اهتمام المنظمة بالحالة الصحية والمادية للعاملين، مع توافق الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة.

نموذج الدراسة

يعتمد النموذج العلمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وموجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل من ناحية، وكذلك وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، تم تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1) العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم (1)

الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة المشاركة

العينة المشاركة	العينة المشاركة الخصائص الديموجرافية
العدد النسبة %	(1) النوع:
245 80,60	ذكر
59 19,40	أنثي
304 100	إجمالي
75 24,67	(2) فئات العمر: أقل من 30 سنة
50 16,44	من 30 إلى أقل من 35 سنة
49 16,11	من 35 إلى أقل من 40 سنة
78 25,65	من 40 إلى أقل من 45 سنة
52 17,13	45 سنة فأكثر
304 100	إجمالي
30 9,87	(3) المؤهل التعليمي: مؤهل متوسط
80 26,32	مؤهل فوق متوسط
154 50,66	مؤهل جامعي
40 13,15	مؤهل فوق جامعي
304 100	إجمالي
70 23,02	(4) مدة العمل في المنظمة: أقل من 5 سنوات
50 16,44	من 5 إلى أقل من 10 سنة
44 14,47	من 10 إلى أقل من 15 سنة
60 19,73	من 15 إلى أقل من 20 سنة
80 26,34	من 20 سنة فأكثر
304 100	إجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الميدانية.
إجمالي عينة الدراسة المشاركة، ن= (304) عاملين.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وبلغوا (52530) عاملاً، وتمثل وحدة المعاينة من الفرد الذي يعمل في الشركة المصرية للاتصالات وقت إجراء الدراسة. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (52530) عاملاً (سجلات إدارة تخطيط القوى العاملة في الشركة المصرية للاتصالات، 2018). يتبين أن حجم العينة يبلغ (381) عاملاً (ريان، 2013)، وذلك في ضوء معامل ثقة (95%)، ومستوى معنوية (5%). نسبة الردود بين عينة الدراسة (80%) بإجمالي (304) استمارة استبيان صحيحة، وهذا يدل على ارتفاع درجة الجدية لدى العاملين في استيفاء بيانات الاستبيان.

1- خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

يتضح من قراءة نتائج الجدول رقم (1) الآتي:

- معظم أفراد العينة (80,60%) ذكور، وهي مشابهة لنسبهم بمجتمع الدراسة.
- (25,65%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 45 سنة)، وهي الفئات الأكثر خبرة في العمل.
- أعلى فئة (50,66%) يحملون مؤهلاً جامعياً، وهذا يرفع من درجة الجدية في استيفاء بيانات الاستبيان، ويوفر بيئة أفضل لدقة بياناته.
- (26,34%) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت 20 سنة فأكثر في العمل.

تصميم أداة الدراسة واختبارها

لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، قامت الباحثة بتصميم وتطوير قائمة الاستبيان، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وتم الاعتماد على الاستبيانات المعدة سابقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستبيان من قسمين:

- 1- القسم الأول: يقيس أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والتمكين النفسي، وأبعاد روحانية مكان العمل. واعتمدت الباحثة على المقاييس التالية:
 - مقياس (Brown, Treviño & Harrison, 2005) لقياس أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة.
 - مقياس (Kirkman & Rosen, 1999)، ومقياس (Spreitzer, 1995) لقياس التمكين النفسي.
 - مقياس (Ahmos & Duchon, 2000) لقياس أبعاد روحانية مكان العمل.
- وتكوّن هذا القسم من (48) عبارة موزعة كالتالي:
- أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة: العبارات (1-6) لقياس توافر السلوك الأخلاقي، والعبارات (7-12) لقياس ممارسات السلوك الأخلاقي، والعبارات (13 - 16) لقياس تعزيز السلوك الأخلاقي.
- العبارات (17 - 32) لقياس التمكين النفسي.

جدول رقم (2)
معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	المتغيرات المستقلة: (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) توافر السلوك الأخلاقي.	0,823	0,907
2	ممارسات السلوك الأخلاقي.	0,856	0,925
3	تعزير السلوك الأخلاقي.	0,765	0,874
	المتغير الوسيط التداخلي: (التمكين النفسي) التمكن النفسي.	0,932	0,965
1	المتغير التابع: (روحانية مكان العمل) العمل الهادف.	0,785	0,886
2	الإحساس بالمجموعة.	0,835	0,913
3	الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة.	0,698	0,835
	الثبات والصدق الكلي للقائمة	0,958	0,992

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

- أبعاد روحانية مكان العمل: العبارات (33 - 38) لقياس العمل الهادف، والعبارات (39 - 43) لقياس الإحساس بالمجموعة، والعبارات (44 - 48) لقياس الملاءمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

2- القسم الثاني: مخصص للبيانات العامة، ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة وهي: النوع، والمرحلة العمرية، والمؤهل التعليمي، ومدة العمل في المنظمة، وذلك بغرض توصيف العينة المشاركة في الدراسة.

واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستبيان هما: أولاً- الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري قدرة أداة الدراسة على

قياس المتغير الذي صُممت لقياسه. ويقدم الصدق الظاهري مؤشرات أولية للمساعدة في عملية تطوير المقياس، ويتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة. وبناء على آراء هؤلاء المحكمين، فقد قامت الباحثة بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء قائمة الاستبيان. ثانياً- صدق وثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الثبات Reliability Analysis، طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ الاستبيان، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis الذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا)، والذي يتحدد بناء عليه مدى صلاحية المقياس. ويبين الجدول رقم (2) قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة:

بين الجدول السابق- رقم (2)- قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة، حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (60%) (Sekaran & Bougie, 2013)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي تشير هذه النتائج إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس المتغيرات، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

التحليل الإحصائي للبيانات وكيفية اختبار الفروض

تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC (Version 25) + وذلك على النحو التالي:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، والنسب المئوية ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط. Simple Regression.
- أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد اتبعت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression.

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة

جدول رقم (3)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المتغيرات المستقلة: (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) توافر السلوك الأخلاقي.	3,111	0,698
2	ممارسات السلوك الأخلاقي.	3,184	0,634
3	تعزيز السلوك الأخلاقي.	3,058	0,795
	المتغير الوسيط: (التمكين النفسي): التمكين النفسي.	2,825	0,710
1	المتغير التابع: (أبعاد روحانية مكان العمل): العمل الهادف.	2,947	0,715
2	الإحساس بالمجموعة.	3,105	0,882
4	الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة.	3,350	0,846

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (304) عمال.

يوضح جدول (3) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافات المعيارية. ويتضح منه ما يلي:

- سجل الوسط الحسابي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة تقديرًا أعلى من المتوسط، وأعلى في الإدراك ممارسات السلوك الأخلاقي (3,184)، وأدناه تعزيز السلوك الأخلاقي (3,638)، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (3).

- كانت درجة إدراك العاملين للتمكين النفسي

أقل من المتوسط (2,825)، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغير أقل من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت.

- كانت درجة إدراك العاملين لأبعاد روحانية مكان العمل فوق المتوسطة، لمتغيري (الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، والإحساس بالمجموعة)، فأعلىها في الإدراك هو متغير الملاءمة بين قيم الشخص والمنظمة (3,350)، وأقلها في الإدراك هو العمل الهادف (2,947). وسوف تستفيد الباحثة من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقًا.

- تدل قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح على وجود درجة عالية من التوافق في الإدراك بين عينة الدراسة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء الانحراف المعياري لمتغيري الإحساس بالمجموعة والتي تقترب من الواحد الصحيح، وذلك يدل على وجود درجة عالية من الاختلاف في آراء عينة الدراسة حول هذا المتغير.

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لـ "بيرسون"، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويعرض الجدول رقم (4) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

بيان	المتغيرات المستقلة			المتغير الوسيط		المتغيرات التابعة	
	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسات السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي	التمكين النفسي	العمل الهادف	الإحساس بالمجموعة	الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة
توافر السلوك الأخلاقي	1						
ممارسات السلوك الأخلاقي	**0,624	1					
تعزيز السلوك الأخلاقي	**0,610	**0,674	1				
التمكين النفسي	**0,575	**0,572	**0,701	1			
العمل الهادف	**0,639	**0,595	**0,698	**0,767	1		
الإحساس بالمجموعة	**0,574	**0,562	**0,704	**0,697	**0,772	1	
الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة	**0,560	**0,536	**0,550	**0,562	**0,598	**0,621	1

**P < 0.01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (304) عمال.

يلاحظ من الجدول رقم (5) الآتي:

- وجود علاقة ترابط جوهريّة بين البعد الأول من أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي) وكل من التمكين النفسي وأبعاد وروحانية مكان العمل، حيث بلغت معاملات الارتباط (0,575)، و(0,639)، و(0,574)، و(0,560) على التوالي.
- وجود علاقة ترابط جوهريّة بين البعد الثاني من أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (ممارسات السلوك الأخلاقي) وكل من التمكين النفسي، وأبعاد وروحانية مكان العمل حيث بلغت معاملات الارتباط (0,572)، و(0,595)، و(0,562)، و(0,563) على التوالي.
- وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين البعد الثالث من أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (تعزيز السلوك الأخلاقي)، وكل من التمكين النفسي، وأبعاد وروحانية مكان العمل، حيث بلغت معاملات الارتباط (0,701)، و(0,698)، و(0,704)، و(0,550) على التوالي.

نتائج اختبار فروض الدراسة

1- نتائج اختبار الفرض الأول:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة محل الدراسة باعتبارها متغيرات مستقلة من جانب والتمكين النفسي باعتباره متغيراً تابعاً من جانب آخر للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. ويوضح جدول (6) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (6)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي

بيان	Beta	R	R2	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.f	قيمة F	Sig.f
(1) توافر السلوك الإنساني.	0,575	0,575	0,330	0,328	1,016	12,21	***0.000	149,021	***0.000
(2) ممارسات السلوك الأخلاقي.	0,572	0,572	0,328	0,326	0,947	12,13	***0.000	147,238	***0.000
(3) تعزيز السلوك الأخلاقي.	0,701	0,701	0,492	0,490	0,686	17,09	***0.000	292,374	***0.000

*** P < 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (304) عمال.

يتضح من الجدول السابق رقم (6) الآتي:

- هناك ترابط إيجابي بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي.
- تشير معاملات النموذج إلى التأثير الإيجابي لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة على التمكين النفسي.
- قدرة متغيرات أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة على التنبؤ بالتمكين النفسي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.f) إلى معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.000).
- توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) والمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي).

يتضح من نتائج تحليل الجدول (6) قبول صحة الفرض الأول فيما يتعلق بوجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) باعتبارها متغيرات مستقلة من جانب والتمكين النفسي باعتباره متغيراً تابعاً من جانب آخر.

2- نتائج اختبار الفرض الثاني:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة باعتبارها متغيرات مستقلة من جانب، وأبعاد وروحانية مكان العمل باعتباره متغيراً تابعاً من جانب آخر P للتأكد من توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير ز. ويبين الجدول رقم (7)، ورقم (8) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (7)
تحليل الانحدار المتعدد في علاقة السلوك الأخلاقي للقيادة بروحانية مكان العمل

Sig.f	قيمة F	Adj R2	R2Δ	R2	R	المتغير الداخلى
***0.000	289,890	0,485	-	0,487	0,698	أولاً- العمل الهادف: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000	190,940	0,556	0,072	0,559	0,748	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	129,862	0,561	0,006	0,565	0,752	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي.
***0.000	297,052	0,494	-	0,496	0,704	ثانياً- الإحساس بالمجموعة: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000	169,020	0,526	0,033	0,529	0,727	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	138,023	0,311	-	0,310	0,560	ثالثاً- الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة: (1) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	93,251	0,378	0,073	0,383	0,619	(2) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000	66,488	0,378	0,016	0,399	0,632	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (304) عمال. *** P<0.001

نستنتج من الجدول رقم (7) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة ذات التأثير المعنوي من جانب وروحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) من جانب آخر.
- متغير تعزيز السلوك الأخلاقي هو أهم متغير مفسر للتباين في العمل الهادف، حيث ساهم في تفسير (48,7%) من التباين.
- متغير تعزيز السلوك الأخلاقي هو أهم متغير مفسر للتباين في الإحساس بالمجموعة، حيث أسهم في تفسير (49,6%) من التباين.
- متغير توافر السلوك الأخلاقي هو أهم متغير مفسر للتباين في الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، حيث ساهم في تفسير (31%) من التباين.

ويوضح الجدول التالي رقم (8) الشكل النهائي لمعادلة المتعدد بطريقة Stepwise Regression

جدول رقم (8)
الشكل النهائي لمعادلة المتعدد في علاقة السلوك الأخلاقي للقيادة بروحانية مكان العمل

Sig.f	قيمة F	المعامل الثابت	Sig.t	قيمة T.	Beta	المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة)
***0.000	129,862	0,862	***0.000	16,938	0,698	أولاً: العمل الهادف: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000			***0.000	7,014	0,302	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
			*0,048	1,989	0,110	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي.
***0.000	169,020	0,974	***0.000	17,235	0,704	ثانياً: الإحساس بالمجموعة: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
			***0.000	4,600	0,230	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	66,488	1,688	***0.000	11,748	0,560	ثالثاً: الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة: (1) توافر السلوك الأخلاقي.
			***0.000	5,795	0,331	(2) تعزيز السلوك الأخلاقي.
			***0.004	2,896	0,188	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (304) عمال.

نستنتج من الجدول رقم (8) ما يلي:

- تؤكد إشارات المعاملات وجود علاقة مباشرة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة ذات التأثير المعنوي من جانب وأبعاد روحانية مكان من جانب آخر.
- تشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية المعاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.001).
- توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.

نستنتج من النتائج السابقة الخاصة بدراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل قبول الفرض الثاني بصورة جزئية بالنسبة للمتغيرات التي أثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين هذه المتغيرات وأبعاد روحانية مكان العمل، ورفضه بالنسبة للمتغيرات التي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.

3- نتائج اختبار الفرض الثالث:

يسعى هذا الفرض إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط التداخلي Mediators (التمكين النفسي) والمتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل)، ويظهر الجدول رقم (9) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتمكين النفسي على أبعاد روحانية مكان العمل

بيان	Beta	R	R2	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T.	Sig.t	قيمة F	Sig.f
(1) العمل الهادف.	0,767	0,767	0,588	0,587	0,517	20,77	***0.000	431,45	***0.000
(4) الإحساس بالمجموعة.	0,697	0,697	0,486	0,484	0,644	16,89	***0.000	285,27	***0.000
(5) الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة.	0,562	0,562	0,316	0,314	0,878	11,81	***0.000	139,63	***0.000

*** p<0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (304) عمال.

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

- هناك ترابط إيجابي بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل.
- تشير معاملات النموذج إلى التأثير الإيجابي والمعنوي لمتغير التمكين النفسي على روحانية مكان العمل.
- قدرة متغير التمكين النفسي على التنبؤ بأبعاد روحانية مكان العمل، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.000).
- توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) والمتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل).

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) قبول صحة الفرض الثالث فيما يتعلق «بوجود علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي باعتباره متغيراً مستقلاً من جانب وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالمجموعة، الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) باعتباره متغيراً تابعاً من جانب آخر».

4- نتائج اختبار الفرض الرابع:

يهدف هذا الفرض إلى التعرف على دور المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) في العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.

وقد أشار (Baron & Kenny, 1986) إلى ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية للوقوف على الوساطة التداخلية:

- التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) والمتغير الوسيط (التمكين النفسي)، وهي العلاقة التي سبق قياسها بالفرض الأول.

- التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والمتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل)، وهي العلاقة التي سبق قياسها في الفرض الثاني.
 - التعرف على تأثير المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على المتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل)، وهي العلاقة التي سبق قياسها بالفرض الثالث. وانحدار المتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل) على كل من المتغير المستقل (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) وعلى المتغير الوسيط (التمكين النفسي)، وهذا ما يتم قياسه بالفرض الرابع.
- ويُظهر الجدول رقم (10) مراحل إدخال أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في إدراك أبعاد روحانية مكان العمل:

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة على أبعاد روحانية مكان العمل بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي).

Sig.f	قيمة F	Adj R2	R2Δ	R2	R	المتغير الداخِل
***0.000	431,451	0,587	.	0,588	0,767	أولاً- العمل الهادف: (1) التمكين النفسي.
***0.000	275,398	0,644	0,059	0,647	0,804	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	201,803	0,665	0,022	0,669	0,818	(3) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000	297,052	0,494	.	0,496	0,704	ثانياً- الإحساس بالمجموعة: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
***0.000	205,320	0,574	0,081	0,577	0,760	(2) التمكين النفسي.
***0.000	143,631	0,585	0,013	0,590	0,768	(3) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	132,588	0,314	.	0,316	0,562	ثالثاً: الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة: (1) التمكين النفسي.
***0.000	83,860	0,396	0,084	0,400	0,632	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	59,003	0,416	0,022	0,422	0,650	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي

*** P<0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن= (304) عمال.

نستنتج من الجدول رقم (10) النتائج التالية:

- وجود أثر للمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الداخلة في معادلة الانحدار والمتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل).
- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة ذات التأثير المعنوي والمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) من جانب وأبعاد روحانية مكان العمل من جانب آخر.
- المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) أهم متغير مُفسر للتباين في أبعاد روحانية مكان العمل.
- توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية: وهو انخفاض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار.

ويوضح الجدول رقم (11) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise Regression

جدول رقم (11)
الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة
على أبعاد روحانية مكان العمل بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التمكين النفسي

Sig.f	قيمة F	المعامل الثابت	Sig.t	قيمة T.	Beta	المتغيرات المستقلة
***0.000	201,803	0,826	***0.000	20,771	0,767	أولاً- العمل الهادف: (1) التمكين النفسي.
			***0.000	7,052	0,295	(2) العمل الهادف.
			***0.000	4,466	0,223	(3) الملاءمة بين قيم الشخص والمنظمة.
***0.000	143,631	0,974	***0.000	17,235	0,704	ثانياً: الإحساس بالمجموعة: (1) تعزيز السلوك الأخلاقي.
			***0.000	7,600	0,400	(2) التمكين النفسي.
			***0.003	3,021	0,146	(3) توافر السلوك الأخلاقي.
***0.000	59,003	1,814	***0.000	11,817	0,562	ثالثاً: الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة: (1) التمكين النفسي.
			***0.000	6,483	0,354	(2) توافر السلوك الأخلاقي.
			***0.000	3,391	0,202	(3) ممارسات السلوك الأخلاقي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. *P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 ن= (304) عمال.

يلاحظ من رقم (11) الآتي:

- توضح إشارات المعاملات التأثير الموجب لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على أبعاد روحانية مكان العمل.
- تشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.001).

وبالنظر إلى النتائج السابقة والخاصة بنتائج إثبات الفروض، يمكن قبول صحة الفرض الرابع بصورة جزئية: فيما يخص زيادة العلاقة الموجبة لبعض أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الداخلة في معادلة الانحدار كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد روحانية مكان العمل كمتغير تابع من جانب آخر، بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) في مسار العلاقات المباشرة.

5- ملخص دور التمكين النفسي باعتباره متغيراً وسيطاً تداخلياً:

سيتم تقييم دور الوساطة التداخلية لمتغير (التمكين النفسي) باعتباره متغيراً وسيطاً تداخلياً، وذلك من خلال الشروط الثلاثة للوساطة التداخلية (Baron & Kenny, 1986).

أ- بالنسبة للعمل الهادف:

يوضح الجدول التالي رقم (12) ملخصاً لقيم (R2) قبل دخول المتغير الوسيط التداخلي، والتغير فيها بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسي) باعتباره متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف.

يلاحظ من الجدول رقم (12) الآتي:

- تغيرت قيم R2 بالنسبة لكل من (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات

جدول رقم (12)

قيم (R2) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف.

المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة)	قيم R2 قبل دخول المتغير الوسيط	قيم R2 بعد دخول المتغير الوسيط	التغير في R2
توافر السلوك الأخلاقي.	0,408	0,059	-0,349
ممارسات السلوك الأخلاقي.	0,354	0,036	-0,318
تعزيز السلوك الأخلاقي.	0,485	0,051	-0,434

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف، وكان هذا التغير بالسالب (الشرط الثالث).

- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف (الشرط الثاني).
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف (الشرط الأول).
- لعب متغير التمكين النفسي دور الوسيط التداخلي بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف نتيجة لتوافر شروط الوساطة التداخلية الثلاثة.

ب- بالنسبة للإحساس بالمجموعة:

جدول رقم (13)

قيم (R2) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والإحساس بالمجموعة.

المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة)	قيم R2 قبل دخول المتغير الوسيط	قيم R2 بعد دخول المتغير الوسيط	التغير في R2
توافر السلوك الأخلاقي.	0,329	0,045	0,284-
ممارسات السلوك الأخلاقي.	0,315	0,039	0,276-
تعزيز السلوك الأخلاقي.	0,496	0,081	0,415

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول التالي رقم (13) ملخصاً لقيم (R2) قبل دخول المتغير الوسيط التداخلي والتغير فيها بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسي) باعتباره متغيراً وسيطاً تداخلياً Mediation في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والإحساس بالمجموعة:

يلاحظ من الجدول رقم (13) الآتي:

- تغيرت قيم R2 بالنسبة لكل من (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي) بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والإحساس بالمجموعة، وكان هذا التغير بالسالب (الشرط الثالث).
- لم تتغير قيم R2 بالنسبة إلى (تعزيز السلوك الأخلاقي) بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي التمكين النفسي، وكان هذا التغير بالموجب (عدم توافر الشرط الثالث).
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي) والإحساس بالمجموعة (الشرط الثاني).
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي) والإحساس بالمجموعة (الشرط الأول).
- لعب متغير التمكين النفسي دور الوسيط التداخلي بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي) والإحساس بالمجموعة نتيجة لتوافر شروط الوساطة التداخلية الثلاثة.

ج- بالنسبة للملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة:

جدول رقم (14)

قيم (R2) قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة

المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة)	قيم R2 قبل دخول المتغير الوسيط	قيم R2 بعد دخول المتغير الوسيط	التغير في R2
توافر السلوك الأخلاقي.	0,314	0,084	0,23-
ممارسات السلوك الأخلاقي.	0,287	0,068	0,219-
تعزيز السلوك الأخلاقي.	0,302	0,048	0,254-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول التالي رقم (14) ملخصاً لقيم (R2) قبل دخول المتغير الوسيط التداخلي والتغير فيها بعد دخول المتغير الوسيط (التمكين النفسي) باعتباره متغيراً وسيطاً تداخلياً Mediation في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة.

يلاحظ من الجدول رقم (14) الآتي:

- تغيرت قيم R2 بالنسبة لكل من (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، وكان هذا التغير بالسالب (الشرط الثالث).
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص والمنظمة (الشرط الثاني).
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة (الشرط الأول).
- لعب متغير التمكين النفسي دور الوسيط التداخلي بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة نتيجة لتوافر شروط الوساطة التداخلية الثلاثة.

التوصيات

مناقشة وتفسير النتائج

- 1- أشارت بيانات الجدول رقم (3) إلى مستوى إدراك العاملين لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، فكان بُعد ممارسات السلوك الأخلاقي هو الأعلى في الإدراك (3.18)، يليه توافر السلوك الأخلاقي (3.11)، وأخيراً تعزيز السلوك الأخلاقي (3.05). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في الشركة تمارس السلوك الأخلاقي في تصرفاتها داخل الشركة وهذه السلوكيات ليست شعارات ولكن تصرفات فعلية تتسم بالاحترام والنزاهة والعدالة.
- 2- كذلك أشارت بيانات الجدول رقم (3) إلى مستوى إدراك العاملين لأبعاد روحانية مكان العمل، فجاءت وفقاً للترتيب التالي: الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة (3.35)، ويلها الإحساس بالمجموعة (3.10)، وأخيراً العمل الهادف (2.95)، ويرجع هذا إلى أن الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة تمثل البعد الأهم في درجة انسجام الفرد في عمله داخل المنظمة، وبدونها لا تستطيع الشركة تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- 3- كذلك أشارت نتائج الجدول رقم (3) إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين لمتغير التمكين النفسي (2.82)، مقارنة بالمتغيرات الأخرى للدراسة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم إلمام القادة في الشركة بأهمية هذا المتغير.
- 4- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

- يختبر هذا الفرض العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة باعتبارها متغيرات مستقلة من جانب والتمكين النفسي باعتباره متغيراً تابعاً من ناحية أخرى للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج الدراسات: (Özaralı, 2015); (Li, Wu, Johnson & Wu, 2012); (Lin, Lin, Li, 2015); (Chong, 2015); (Rantika & Yustina, 2017); (Lan & Wu, 2017)، من حيث وجود علاقة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، أما متغير تعزيز السلوك الأخلاقي فجاء أعلى متغير في تفسير التغير في التمكين النفسي، لأنه بدون وجود عملية التعزيز تحدث عملية صراع نفسي داخلي للفرد، فتؤدي عملية التعزيز إلى ارتفاع حالة الشعور بالمقدرة الذاتية وإزالة أي صعوبات تقف أمامه.
- 5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

- يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة باعتبارها متغيرات مستقلة من جانب على أبعاد روحانية مكان العمل باعتباره متغيراً تابعاً من ناحية أخرى؛ للتأكد من توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية. وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسات: (Tabatabaei & Zavareh, 2014); (Dhar, 2016); (Nicolaidis, 2018); (Teimouri, Hosseini, & Ardeshiri, 2018). ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين كل أبعاد السلوك الأخلاقي محل الدراسة والعمل الهادف، وجاء متغير تعزيز السلوك الأخلاقي أهم متغير مُفسر للعمل الهادف، لأن هذا المتغير يساعد العاملين على التعلم من خلال التأكيد

على السلوك الأخلاقي في تصرفات القادة.

- اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والإحساس بالمجموعة، وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين بعدين من أبعاد روحانية مكان العمل (تعزيز السلوك الأخلاقي، وتوافر السلوك الأخلاقي) والإحساس بالمجموعة، لأن هذين المتغيرين يساعدان في تنمية حالة التشارك والتبادل والالتزام بين الأفراد، وتعميق عملية الاتصال والارتباط بين أفراد المنظمة.
- اختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين كل أبعاد السلوك الأخلاقي محل الدراسة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، وجاء متغير تعزيز السلوك الأخلاقي أهم متغير مُفسر للتغير في متغير الملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، لأن هذا التعزيز يقضي على عملية الصراع بين قيم الشخص وقيم المنظمة، وذلك بالتأكيد المستمر في تصرفات القادة الأخلاقية.

6- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

يسعى هذا الفرض إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغير الوسيط التداخلي Mediators (التمكين النفسي) والمتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل): للتأكد من توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل.

7- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع:

يختبر هذا الفرض دور المتغير الوسيط التداخلي التمكين النفسي في العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل. وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن قيام المتغير الوسيط التداخلي التمكين النفسي بدور الوساطة التداخلية في العلاقة بين بعض أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسات: (Rantika & Yustina, 2017); (Özaralli, 2015); (Lan & Chong, 2015); (Lin, Lin, Li, 2015).

وقد تم التعرف على دور الوساطة التداخلية وفقاً للإجراءات التالية:

- التعرف على العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، وهي العلاقة التي سبق تفسير نتائجها في الفرض الأول.
- التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، وهي العلاقة التي سبق تفسير نتائجها بالفرض الثاني.
- التعرف على تأثير المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) على أبعاد روحانية مكان العمل، وهي العلاقة التي سبق تفسير نتائجها في الفرض الثالث.
- انحدار المتغير التابع (أبعاد روحانية مكان العمل) على كل من المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة) والمتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي)، وهي العلاقة التي سوف تتم مناقشتها في السطور التالية من واقع نتائج اختبار الفرض الرابع:
وأسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن النتائج التالية:
- قام المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والعمل الهادف.
- قام المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والإحساس بالمجموعة.
- قام المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) بدور الوساطة التداخلية الجزئية في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة.

استنتاجات الدراسة

وفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- انخفاض إدراك العاملين لمتغير التمكين النفسي نستنتج منه انخفاض حالة الدافعية الداخلية للفرد نحو الأعمال والأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة.
- 2- انخفاض إدراك العاملين لمتغير العمل الهادف نستنتج منه انخفاض درجة انغماس العاملين في عملهم اليومي، وأن العمل والأنشطة التي تعطيه قيمة ومعنى في حياتهم وحياة الآخرين منخفضة.
- 3- أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل، فكان التمكين النفسي أكثر تفسيراً للتغير في العمل الهادف والإحساس بالمجموعة، ونستنتج من ذلك أن الكثير من الأشخاص لا يبحثون فقط عن الكفاءة والتفوق في أعمالهم، وإنما أيضاً يرغبون في تأدية الأعمال التي تتضمن لهم تحقيق قيمة اجتماعية.
- 4- نستنتج من أن متغير تعزيز السلوك الأخلاقي أهم متغير مُفسّر لمعظم أبعاد روحانية مكان العمل على ضرورة اتسام سلوكيات وقرارات القادة بالعدالة والنزاهة، والتأكيد على هذه السلوكيات بصفة مستمرة.
- 5- قام متغير التمكين النفسي بدور الوساطة التداخلية الجزئية بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي وأبعاد روحانية مكان العمل، نستنتج من ذلك الدور المهم الذي يلعبه المتغير الوسيط في تعزيز السلوكيات الأخلاقية من خلال التعامل بعدالة مع جميع العاملين.
- 6- قدرة الشركة المصرية للاتصالات على توظيف السلوكيات الأخلاقية للقادة، للمساهمة في تحقيق روحانية أماكن العمل الجذابة للعاملين.
- 7- هناك تباين في تبني إدارة الشركة لأبعاد السلوكيات الأخلاقية للقيادة، حيث ارتكز الاهتمام على تعزيز السلوك الأخلاقي بامتلاك قدرات لتعزيز هذه السلوكيات.

دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات كما يلي:

- 1- دلت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، ويدل ذلك على أن أبعاد السلوك الأخلاقي من أهم المحددات التي تسبق روحانية مكان العمل.
- 2- دلت الدراسة الحالية على أن السلوك الأخلاقي للقيادة عنصر أساسي للشركة المصرية للاتصالات، وتوافر هذه الأبعاد داخل الشركة يساعد في رفع روحانية مكان العمل.
- 3- تدل العلاقة القوية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والعمل الهادف على ضرورة التركيز على تطبيق آلية الثواب والعقاب، للمساهمة في رفع شعور الدافعية لدى العاملين، وكذلك رفع درجة إتقان العاملين لأعمالهم.
- 4- تدل العلاقة القوية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والإحساس بالمجموعة على اعتماد الشركة على فرق العمل في تنفيذ أعمالها، وكذلك وجود أهداف مشتركة بين فرق العمل داخل الشركة، وشعور أفراد الشركة أنهم عائلة واحدة.
- 5- تدل العلاقة القوية بين توافر السلوك الأخلاقي والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة على المشاعر الإيجابية للأفراد تجاه المنظمة، وكذلك السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، بالإضافة إلى توافق الأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف الشركة.

توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية

في ضوء نتائج الدراسة يمكن توجيه مجموعة من التوصيات التالية:

أولاً - التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة

- 1- بناءً على نتائج هذه الدراسة التي أسفرت عن زيادة العلاقة الموجبة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (التمكين النفسي) توصي الباحثة بما يلي:
 - تشجيع المنظمات القادة الأخلاقيين الذين يتمتعون بالحساسية الروحية من خلال خلق رؤية مقنعة، وتعزيز الحوافز الذاتية، وتعزيز القيم الروحية المشتركة.
 - اختيار القيادات الإدارية التي تتسم بارتفاع مستوى تمكينهم النفسي، حتى تتمكن هذه القيادات من استخدام الوسائل والأليات الفعالة لرفع الروحانيات في مكان العمل.
 - وضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ ثقافة التمكين النفسي في أوساط العاملين.
 - إعادة النظر في قواعد تقييم الأداء، واختيار قواعد يتم تطبيقها بعدالة على جميع العاملين، حتى يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي داخل الشركة.
 - عقد ندوات وورش العمل الخاصة بالتمكين النفسي للوقوف على طبيعية وأهمية التمكين النفسي.
 - تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات التمكين، على أن تكون هذه البرامج متاحة لجميع العاملين، وليس فقط للقيادات الإدارية.
 - تفعيل دور الوحدة التي تختص بالنواحي النفسية للعاملين لرفع مستوى التمكين النفسي والاستعداد النفسي للعاملين، مع الاهتمام باختبارات التمكين النفسي، والنظر إليه باعتباره جزءاً مهماً وحيوياً في مواصفات شاغل الوظيفة.
 - ضرورة اهتمام الشركة بشكل عام بتنمية قدرات القادة في مجال التمكين النفسي، وتضمين ذلك في إجراءات ممارسات الموارد البشرية، والتأكيد باستمرار على ذلك، والكشف عن مستويات التمكين النفسي، وذلك بعد ما أكدته الدراسة الحالية بأنه أحد المرتكزات الأساسية في دعم روحانية أماكن العمل.
 - الاعتماد في عملية تقييم أداء العاملين على المعايير والمؤشرات التي تركز على العدالة.
 - تنمية وتعزيز التمكين النفسي للعاملين من خلال:
 - ضرورة منح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات، حتى يكون لديهم القدرة على حل المشكلات بسرعة قبل أن تتراكم، وذلك من خلال منحهم صلاحيات أكثر.
 - تنمية وعي العاملين بمحددات وأبعاد التمكين النفسي، وذلك من خلال تهيئة مناخ داخل الشركة يتميز بالصراحة والوضوح، ومرونة تبسيط الإجراءات، وسهولة تبادل المعلومات.
 - التركيز على الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عملية الإدارة.
 - الاهتمام بالمرونة في العمل ليكون عمل الشركة في تغيير مستمر؛ لأن ذلك يجعل العاملين أكثر قدرة على حل المشكلات.
- 2- على القادة والمديرين في الشركة القيام بالآتي:
 - تطوير وتنمية سلوكياتهم الأخلاقية ومعارفهم الإدراكية؛ لأن التغييرات السريعة في مجالات الاتصالات تتطلب مهارات ومعارف متقدمة لمواجهتها.
 - تزويد إدارتهم بأفراد يمتلكون درجات عالية من قدرات التمكين النفسي، وإتاحة الفرصة أمام جميع العاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتشجيعهم على تبني هذه الآراء والأفكار.

- استقطاب الكفاءات إلى إداراتهم للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم الإدراكية والمعرفية؛ لتنمية رأس المال البشري في الشركة.
- اعتماد وتطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت على جميع العاملين لغرض رفع مستويات التمكين النفسي داخل الشركة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية مع موظفيهم.
- من الضروري إزالة شعور عدم العدالة السائد بين العاملين، ولابد أن يهتم القادة والمديرون بأخذ حق المظلوم من الظالم، حتى لو كان مسئولاً، ويأتي ذلك من خلال أتباع سياسة الباب المفتوح والاهتمام بصندوق شكاوى العاملين، وفحص ومعالجة هذه الشكاوى.

ثانياً - توصيات عامة

- التركيز على خطط تطوير وتنمية السلوك الأخلاقي للقيادة المرتكزة على السلوك والقيم، وتشجيع القيادة الملتزمة بالسلوك الأخلاقي وتحفيزها.
- الاحتفاظ بالعاملين الذين يتمتعون بدرجات عالية من التمكين النفسي، فهؤلاء يكون لديهم التزام حقيقي وانتماء للشركة.
- تعزيز السلوك الأخلاقي داخل الشركة من خلال دعم التمكين النفسي للعاملين، ويتم ذلك من خلال التدريب وتشجيع التعاون بين كل مجالات العمل في الشركة.
- استخدام مقاييس موارد بشرية جديدة تركز على تنمية وتطوير المورد البشري الحالي في الشركة، وذلك يستوجب من شركة المصرية للاتصالات التمتع بميزات تنافسية في عملية الاختيار والتعيين.
- توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز روحانية مكان العمل، وهذا يتطلب دعم السلوكيات الأخلاقية داخل الشركة باستمرار، وتصبح نمطاً عاماً داخل الشركة.
- بناء نظم وإجراءات عمل مرتبطة مع أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة؛ لمضاعفة الشعور بروحانية مكان العمل للمورد البشري وزيادة قيمتها وتنافسيته.
- تطوير المهارات القيادية داخل الشركة، حتى تتمكن من تقديم تحليلات معلوماتية عن السلوكيات الأخلاقية، ويتمتع القادة بخبرة الاتصال وتوصيل المعلومات بفعالية، بالإضافة إلى مرونتهم العالية في التعامل مع العاملين باختلاف أنماطهم الشخصية والنفسية.
- يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تقديم مزيد من المكافأة المعنوية؛ لرفع درجات التمكين النفسي لديهم، مثل (المعاملة العادلة، وتحدي قدراتهم، من خلال إسناد أعمال مثيرة لتحدي ذكاهم، وتطبيق نظم تقييم أداء تتميز بالعدالة في تطبيق آلية الثواب والعقاب).
- تنمية سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية في شركة المصرية للاتصالات، وهذا بدوره يساهم في تنمية المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي للقيادة.
- الاهتمام برأس المال النفسي للعاملين والاستفادة من القادة الأخلاقيين داخل الشركة في تعزيز روحانيات مكان العمل.

ويوضح الجدول رقم (15) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة المصرية للاتصالات.

جدول رقم (15)
خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة المصرية للاتصالات

التوصية	كيف	لماذا	متي	من يقوم بها
1- اختيار القيادات الإدارية والعاملين الذين يرتفع مستوى تمكينهم النفسي.	عقد اختبارات متخصصة للقيادة والعاملين قبل شغل وظائفهم .	لدعم روحانية مكان العمل.	في فترات زمنية مستمرة وألا يجب أن تكون متباعدة.	إدارات الموارد البشرية في الشركة.
2- الاحتفاظ بالعاملين الذين يتمتعون بدرجات عالية من التمكين النفسي.	من خلال إعطائهم مزايا داخل الشركة.	للاستفادة من المهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون	في فترات زمنية مستمرة.	إدارات الموارد البشرية في الشركة.
3- منح مزيد من المكافآت المعنوية للعاملين.	تقديم المكافآت والحوافز والمعنوية مباشرة بعد الأداء المتميز.	لتعزيز التمكين النفسي للعاملين.	بصفة مستمرة ومن الأفضل	إدارات الموارد البشرية في الشركة.
4- بناء نظم وإجراءات عمل مرتبطة مع أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة.	من خلال الاعتماد على المرونة عند تنفيذ نظم وإجراءات العمل.	لمساندة وتعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة.	بصفة مستمرة.	الإدارة العليا.
5- تفعيل دور الوحدة التي تختص بالنواحي النفسية للعاملين.	من خلال عقد لقاءات على فترات مع موظفي الوحدة من العاملين داخل الشركة.	لرفع مستوى التمكين النفسي والاستعداد النفسي للعاملين.	بصفة مستمرة.	إدارة الموارد البشرية بدعم الإدارة العليا.
6- تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات التمكين.	من خلال تنفيذ دورات تدريبية.	لرفع قدرات التمكين للعاملين.	على فترات.	قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية.
7- منح العاملين الحرية في اتخاذ القرارات.	بتفويض بعد السلطات اللازمة لتنفيذ القرارات التي تخص أعمالهم.	حتى يكون لديهم القدرة في حل المشكلات بسرعة قبل أن تتراكم، وذلك من خلال منحهم صلاحيات أكثر.	بصفة مستمرة	رؤساء الإدارات بدعم من الإدارة العليا.

المصدر: من إعداد الباحثة.

آفاق البحث المستقبلية

- 1- تناولت الدراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل. وتعتقد الباحثة وجود أهمية علمية وعملية لدراسة القيادة الروحية في هذه العلاقة، وتحديد ما إذا كانت القيادة الروحية تؤدي دوراً تداخلياً أم تفاعلياً فيها.
- 2- بإثبات الدور الوسيط التداخلي للتمكين النفسي في علاقة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة بأبعاد روحانية مكان العمل، قد يبدو إدخال متغيرات أخرى معدلة للعلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.
- 3- إجراء دراسة مقارنة بين دور أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة في تطوير أبعاد روحانية مكان العمل بين شركة الاتصالات المصرية وشركات الاتصالات المحمولة الموجودة في السوق المصرية.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل المنظمة في قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات.

حدود الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، ولم تشمل غيرهم من العاملين في شركات الاتصالات الأخرى، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity فلا يمكن تعميم نتائج الدراسة على هؤلاء العاملين في هذه الشركات.
- 2- على الرغم من أن أسلوب الاستبيان معتمد عليه في منهج الدراسات الوصفية، لكنها تعاني من العديد من الانتقادات التي يمكن أن تكون محدداً.
- 3- اقتصرت الدراسة على العلاقات بين متغيرات الدراسة، ولم تدرس معنوية الفروق في إدراك أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة، والتمكين النفسي، وأبعاد روحانية مكان العمل باختلاف المتغيرات الشخصية مثل: السن، والنوع، والمؤهل التعليمي، والخبرة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- ريان، عادل ريان محمد. (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*. ط 4. أسيوط: مطبعة هابي رايت.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Abualooush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R. & Al-Badi, A. (2018). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance, *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48, 2, 217- 237.
- Abukhait, R. M., Bani – Melhem, S. & Zeffane, R. (2018). Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences, *International Journal of Innovation Management*, <https://www.researchgate.net/publication/325250862>.
- Agha, N. C. & Nwekpa, K. C. (2017) Impact of Ethical Leadership on Employee Commitment in Nigeria- a Study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria, *International Journal of Development and Management Review*, 12, 1, 202- 214.
- Ahmadi, S., Nami, N. & Barvarz, R. (2014). The Relationship between Spirituality in The Workplace and Organizational Citizenship Behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 21, 262 – 264.
- Alonso, M. L. & Topa, G. (2018). Prevention of Occupational Strain: Can Psychological Empowerment and Organizational Commitment Decrease Dissatisfaction and Intention to Quit? *Journal of Clinical Medicine*, 7, 11, 450-462.
- Amsala, F., Bekele, M. & Tafesse, M. (2016). The Ethical Behaviors of Educational Leaders in Ethiopian Public Universities: The Case of The Western Cluster Universities, *European Scientific Journal*, 12, 13, 359- 370.
- Anderson, K. S. & Sandmann, L. (2009). Toward a Model of Empowering Practices in Youth Adult Partnerships, *Journal of Extension*, 47, 2, 1-80.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work. A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 2, 134-145.
- Baker, T. L., Huny, T. G. & Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Value, *Journal of Business Research*, 59, 17, 849-857.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6: 1173 – 1182
- Bedi, A., Alpaslan, C. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, 139, 3, 517- 536.
- Biswakakarma, G. (2018). Impact of Workplace Spirituality on Employee Productivity in Nepalese Hospitality Organizations, *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 8, 62-76.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9, 117–134.

- Chelladurai, P. (2006a). **Human Resource Management in Sport and Recreation**. (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D. & Rosen B. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams, **Journal of Applied Psychology**, 92, 2, 331-346.
- Chen, S., Fu, C., Li, R., Lou, J. & Yu, H. (2012). Relationships among Social Support, Professional Empowerment and Nursing Career Development of Male Nurses: A Cross-Sectional Analysis. **Western Journal of Nursing Research**, 34, 7, 862–882.
- Christens, B. D., Speer, P. W. & Peterson, N. A. (2011). Social Class as Moderator of the relationship between (dis) Empowering Processes and Psychological Empowerment, **Journal of Community Psychology**, 39, 2, 170–182.
- Ciulla, J. (2004). **Ethics: The Heart of Leadership**, (2nd ed.) Westport CT: Praeger.
- Copp, C. R., Agpaoa, C., Carvalho, S. & Pfeiffer, W. F. (2003). Staff Empowerment, A Prescription for Success, **The Permanente Journal**, Fall, 7, 4, 37-41.
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**. Thomson South Western, Manson, Ohio.
- Daniel, J. L. (2010). The Effect of Workplace Spirituality on Team Effectiveness, **Journal of Management Development**, 29, 5, 442 – 456.
- Davies, B. & Ellison, L. (2005). **School Leadership in 21st Century: Developing A Strategic Approach**. (2nd ed.). Oxford Routledge – Taylor & Francis Group.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical Leadership and its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy. **Tourism Management**, 57, 139-148.
- Duchan, D. & Plowman, D. (2005). Nurturing the Spirit at Work. Impact on the Unit Performance, **The Leadership Quarterly**, 16, 5, 807- 833.
- Ebrahim, H., Nikraves, M., Oskouie, F. & Ahmadi, F. (2015). Ethical Behavior of Nurses in Decision-Making in Iran, **Iran J Nurs Midwifery Res**, 20, 1, 147–155.
- Eluka, J. C., Agu, A. O. & Nwonu, C. O. (2015). Improving and Promoting Ethical Behavior in Business Relations: Evidence from Nigeria, **Information and Knowledge Management**, 5, 5, 80 – 88.
- Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust. **International Journal of Business and Social Science**, 3, 14, 153- 165.
- Gallup, G. H., Jr (1998). Remarkable Surge of Interest in Spiritual Growth Noted as Next Century Approaches, **Emerging Trends**, 12, 1,
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. (2003). **The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2010). Toward a Science of Workplace Spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), **Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance** (2nd ed.), p. 360. Armonk, New York, United States of America: M.E. Sharp, Inc.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2008). **Management: People, Performance, Change** (3rd ed.). New York.
- Goodenough, P. L. (2008). **Ethical Leadership, Values Congruence, and Work Place Deviance: An Exploratory Study**. Unpublished doctoral dissertation, Webster University.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M. & Feldt, T. (2013). Ethical Managers in Ethical Organizations? The Leadership-Culture Connection among Finnish Managers, **Leadership & Organization Development Journal**, 34, 3, 250–270.

- Javanmard, H. (2012). The Impact of Spirituality on Work Performance, *Indian Journal of Science and Technology*, 5, 1, 1961 – 1966.
- Johnson, B. H. (2009). Empowerment of Nurse Educators through Organizational Culture. *Nursing Education Perspectives*, 30, 1, 8-13.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. & Finklestein, S. (2011). Someone to Look Up to: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership, *Journal of Management*, 20, 1- 24.
- Karakose, T., Kocabase, I. (2009). An Investigation of Ethical Culture in Educational Organizations, *African Journal of Bus. Management*, 3, 10, 504-510.
- Khuong, M. N. & Nhu, N. V. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards - Employee's Sociability and Commitment. A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Sciences*, 3, 4, 329-336.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42, 1, 58-74.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill/Irwin.
- Kristof, A. (1996). Person - Organization Fit an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, 49,1, 1- 49.
- Kumar, V. & Vij, S. (2014). The Role of Spirituality and Ethics Transformational Leadership, Proceedings of the: *International Conference on Spirituality "The Essence of Ethical Leadership and Management"*, (22-24 November, 2014), School of Management Sciences (SMS) Varanasi, India.
- Lan, X. M. & Chong, W. Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes, *Social and Behavioral Sciences*, 172, 184 – 191.
- Li, C. Wu, K., Johnson, D. E. & Wu, M. (2012). Moral Leadership and Psychological Empowerment in China, *Journal of Managerial Psychology*, 27, 1, 90-108.
- Little, T. D., Shogren, K. A., Kennedy, W. & Dowsett, C. (2014). *Autonomy, Psychological Empowerment, and Self-Realization: Exploring Data on Self Determination from NLTS2*, Council for Exceptional Children, 80, 2, 221- 235.
- Lin, C. P., Lin, M. Z. & Li, Y. B. (2015). An Empirical Study on the Effect of Paternalistic Leadership on Employees' Voice Behaviors –the Intermediary Role of Psychological Empowerment, *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18, 6, 789 – 810.
- Lips-Wiersma, M. S. & Mills, C. (2002). Coming Out of the Closet: Spiritual Expression in the Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 3, 183-202.
- Mahsud, R., Yuki, G. & Prussia, G. (2010). Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-Oriented Behaviors as Antecedents of Leader-Member Exchange Quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 6, 561–577.
- Marschke, E. Preziosi, R. Warrington, W. (2009). Professionals and Executives Support a relationship between Organizational Commitment and Spirituality in the Workplace, *Journal of Business & Economics Research*, 7,8, 33- 48.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager - Salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 3, 419 - 438.

- McShane, S. L. & VonGlinow, M. A. (2007). **Organizational Behavior**, (3rd ed.) , Irwin-McGraw Hill.
- Milliman, J., Czaplewski, A. & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. **Journal of Organizational Change Management**, 16, 4, 426-447.
- Mitroff, I. I. & Denton, E. A. (1999a). A Study of Spirituality in the Workplace, **Sloan Management Review**, 40, 4, 83- 92.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life, **Journal of Managerial Psychology**, 9, 6, 9-16.
- Nicolaides, A. (2018). The Role of Spirituality in Moderating Hospitality Industry Conflict Management and Promoting Sustainability, **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 7, 2, 1-18, URI: <http://hdl.handle.net/10500/24457>.
- NiKpour, A. (2018). Psychological Empowerment and Organizational Innovation: Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment, **International Journal of Organizational Leadership**, 7, 106-119.
- Ostermaier, A. & Uhi, M. (2017). **Spot on for Liars! How Public Scrutiny Influences Ethical Behavior**, **PLoS ONE**, 12, 7, 1-11, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0181682>.
- Pawar, B. (2008). Two Approaches to Workplace Spirituality Facilitation: A Comparison and Implications, **Leadership & Organization Development Journal**, 29, 6, 544 – 567.
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., Mconough, III., Hu, B. & Zhang, A. (2015). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness: The Moderating Role of Organizational Context, **Group & Organization Management**, 41, 2, 203- 231.
- Peter, A. O. (2015). Effect of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda, **Net Journal of Business Management**, 3, 1, 1-12.
- Pfeffer, J. (2003). Business and Spirit: Management Practices that Suction Values: In R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewiczeds. **The Hand Book of Workplace Spirituality and Organizational Performance**, M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- Ponnu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 14, 1, 21-32.
- Priya, L. D. (2016). Impact of Ethical Leadership on Employee Commitment in its Companies, **Madras University Journal of Business and finance**, 4,1, 42-50.
- Quick, J. C. & Nelson, D. L. (2009). Principles of Organizational Behavior, 6th ed, South Western.
- Rantika, S. D. & Yustina, A. I. (2017). Effects of Ethical Leadership on Employee Well – Being: The Mediating Role of Psychological Empowerment, **Journal of Indonesian Economy and Business**, Vol., 32, 2, 121 – 137.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2014). Workplace Spirituality and Organizational Commitment an Empirical Study, **Journal Organizational Change Management**, 21, 1, 53- 75.
- Safari, K., Haghighi, A. S., Rastegar, A. & Jamshidi, A. (2011). The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Learning. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30, 1147 – 1152.
- Schutte, L. (2009). **Ethical Leadership: What does It Look?** (ERIC document EJ859472).

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, (6th ed.), GAO, Government Auditing Standards.
- Smith, J. A. & Rayment, J. J. (2007). The Global SMP Fitness Framework, *Management Decision*, 45, 2, 217 – 234.
- Smith, J. A. & Rayment, J. J. (2007). The Global SMP Fitness Framework, *Management Decision*, 45, 2, 217 – 234.
- Speer, P. W., Peterson, N. A., Armstead, T. & Allen, C. T. (2013). The Influence of Participation, Gender and Organizational Sense of Community on Psychological Empowerment: The Moderating Effects of Income, *American Journal of Community Psychology*, 51(1–2), 103–113.
- Spreitzer, G. & Quinn, R. E. (1996). Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 3, 237-261.
- Spreitzer, G. M. & Doneson, D. (2005). *Musings on the Past and Future of Employee Empowerment, Forthcoming in the Handbook of Organizational Development*. (edited by Tom Cummings), Thousand Task Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a Common Ground in Defining Empowerment, *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Spreitzer, G. M., De Janese, S. & Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal Organizational Behavior*, 20, 4, 511-526.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. & Nason, S. (1997). A Dimensional Analysis of Empowerment in Relation to Performance, Job- Satisfaction and Job – Related Strain, *Journal of Management*, 23, 5, 679- 704.
- Spreitzer, G. M., Noble, D. S., Mishra, A. K. & Cooke, W. N. (1999). Predicting Process Improvement Team Performance in an Automotive firm: Explicating the Roles of Trust and Empowerment. In R. Wageman (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams Groups in Context*, Vol. 2, pp. 71-92). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Stouten, J., Van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D. & Euwema, M. C. (2013). Can a Leader be seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership, *The Leadership Quarterly*, 24, 5, 680–695.
- Tabatabaei, S. A. & Zavareh, F. B. (2014). Effect of Spiritual Intelligence, The Moral Leadership of the Employee's Perspective: Case Study: Isfahan University Staff and Najaf Abad Azad University, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4, 1, 379- 389.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H. & Ardeshiri, A. (2018). The Role of Ethical Leadership in Employee Psychological Well-Being (Case study: Golsar Fars Company), *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28, 3, 355- 369.
- Torres, I. T., Moreno, A. R. & Verdú, A. J. (2010) The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship between Real Options and Strategic Flexibility, *Industrial Marketing Management*, 39, 7: 1120 – 1127.
- Turhan, M. & Celike, V. (2011). The Effect of Ethical Leadership Behavior of School Principals on Social Justice in School, *E-Journal of New World Science Academy Educational Science*, 6, 1, 23-29.

- Verki, E. M. & Nasrollahi, M. (2016). Investigating Factors Affecting Psychological Empowerment of Employees (Case Study: Qazvin Province Water and Wastewater Company), *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 8, 5, 697 – 705.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 1, 51-71.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance, *Personnel Psychology*, 57, 1, 95-118.
- Wilke, L. A. & Speer, P. W. (2011). The Mediating Influence of Organizational Characteristics in the Relationship between Organizational Type and Relational Power: An Extension of Psychological Empowerment Research, *Journal of Community Psychology*, 39, 8, 972–986.
- Wilken, C. & Wolker, K. (2008). *Ethical Issues in Building and Maintaining Coalitions: A 10 – Step Decision Making Model for Choosing between Right and Right*, www.edis.ifas.ufl.edu/fy664.
- Wong, P. T. (1998). Meaning-Centered Counseling. In P. T. P. Wong and P. Fry (eds.), *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*, 395 - 435. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement, *Academy of Management Journal*, 53,1, 107-128.
- Zhang, Z. & Jia, M. (2014). Retracted Article Unpacking the Employee Responses to Ethical Leadership: The Role of Collective Moral Emotion, *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 1, 329–329.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Leadership Review*, 8, 3, 62–73.
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات

القسم الأول

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط أو علامة حول الرقم الذي يبين مدى موافقتك على محتواها، درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك، موزعة على الأرقام من 1:5 كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يتمتع نظام تقييم الأداء في الشركة بالعدالة.	5	4	3	2	1
2	تلتزم الشركة بوعدها مع العاملين.	5	4	3	2	1
3	لا يوجد فساد مالي وإداري في الشركة.	5	4	3	2	1
4	تعطي الشركة أسبقية عالية للتقييم الأخلاقية.	5	4	3	2	1
5	تسمح الشركة للعاملين بالتعبير عن آرائهم.	5	4	3	2	1
6	تعقد الشركة ندوات واجتماعات لتعزيز السلوك الأخلاقي في الشركة.	5	4	3	2	1
7	تستمع الشركة وتصغي لآراء العاملين بها.	5	4	3	2	1
8	تركز الشركة على تحقيق مصالح العاملين بها.	5	4	3	2	1
9	تتمتع قرارات الشركة بالعدالة.	5	4	3	2	1
10	توجد ثقة عالية عند العاملين في الإدارة العليا.	5	4	3	2	1
11	تتم مناقشة قيم الشركة مع العاملين.	5	4	3	2	1
12	تعتبر الإدارة العليا قدوة حسنة للتقييم والمثل داخل الشركة.	5	4	3	2	1
13	تطبق الشركة آلية الثواب والعقاب المعتمدة لديها.	5	4	3	2	1
14	يتم أخذ آراء الأشخاص قبل اتخاذ القرارات التي تخصهم.	5	4	3	2	1
15	يتم تنظيم العمل بطرق أخلاقية.	5	4	3	2	1
16	يتم اعتماد خطط الشركة بطرق كمية ونوعية.	5	4	3	2	1
17	لدى العاملين في الشركة ثقة عالية وتصميم لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.	5	4	3	2	1
18	ينفذ العاملون في الشركة أعمالهم بجودة عالية.	5	4	3	2	1
19	لدى العاملين ثقة عالية في حل مشكلاتهم.	5	4	3	2	1
20	يهتم العاملون بتحقيق إنجازات الشركة.	5	4	3	2	1
21	يعتقد العاملون بأن أعمالهم تعتبر ذات قيمة للأخريين.	5	4	3	2	1
22	ينظر العاملون لأهدافهم بأهمية وتركيز عالي.	5	4	3	2	1
23	يعتقد العاملون بأن أعمالهم مهمة في رسم مستقبل الشركة.	5	4	3	2	1
24	يعتقد العاملون بأن إنجازاتهم مهمة للنهوض بواقع الشركة.	5	4	3	2	1
25	يملك العاملون آليات تنفيذ أعمالهم.	5	4	3	2	1
26	يحدد العاملون كيفية تنفيذ المهام التي توكل إليهم.	5	4	3	2	1
27	لدى العاملين فرص لاختيار العديد من البدائل في تنفيذ أعمالهم دون الرجوع للإدارة.	5	4	3	2	1
28	للعاملين تأثير مهم في عملية تحديد أهدافهم الذاتية.	5	4	3	2	1
29	يوجد في الشركة تناوب في المهام والواجبات بين العاملين في الشركة.	5	4	3	2	1
30	يؤثر العاملون في الشركة تأثيرًا إيجابيًا بعضهم على بعض.	5	4	3	2	1
31	يملك العاملون القدرة على التأثير إيجابيًا على عملاء الشركة.	5	4	3	2	1
32	يشعر العاملون في الشركة بأنه تم تحقيق الأهداف الخاصة بهم.	5	4	3	2	1
33	أشعر بالارتياح النفسي والمتعة في العمل.	5	4	3	2	1
34	أتقن عملي بدرجة عالية.	5	4	3	2	1
35	هناك علاقة بين العمل الذي أقوم به والمجتمع الذي أنتمي إليه.	5	4	3	2	1
36	عندي دافعية عالية للذهاب إلى عملي.	5	4	3	2	1

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
37	أشعر بأن عملي له قيمة عالية.	5	4	3	2	1
38	أشعر أن عملي يرفع درجة إشباعي الروحي.	5	4	3	2	1
39	أشعر بأن عملي وتعاوني مع زملائي له قيمة كبيرة.	5	4	3	2	1
40	أشعر بأنني جزء مهم من فريق العمل الذي أنتمي إليه.	5	4	3	2	1
41	اعتقد بأن أعضاء فريق العمل الذي أنتمي إليه يربطهم هدف موحد.	5	4	3	2	1
42	يتمتع أعضاء فريق العمل الذي أنتمي إليه بروحهم المعنوية العالية.	5	4	3	2	1
43	أشعر في داخل الشركة أننا عائلة واحدة.	5	4	3	2	1
44	أشعر بمشاعر إيجابية تجاه الشركة.	5	4	3	2	1
45	تهتم الشركة بالعمالين محدودي الدخل.	5	4	3	2	1
46	تهتم الشركة بتحقيق العدالة بجميع أنواعها بين العاملين في الشركة.	5	4	3	2	1
47	تهتم الشركة بالحالة الصحية للعاملين ومشكلاتهم المادية والمعنوية.	5	4	3	2	1
48	تتوافق أهداف الشخصية مع أهداف الشركة.	5	4	3	2	1

القسم الثاني

أرجو من سيادتكم وضع دائرة أو علامة حول البيانات الشخصية التي تنطبق عليك:

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2- المرحلة العمرية، أو السن: أقل من (30) سنة. من (30) إلى أقل من (35) سنة. من (35) إلى أقل من (40) سنة. من (40) إلى أقل من (45) سنة. (45) سنة فأكثر.
- 3- المؤهل التعليمي: مؤهل متوسط. مؤهل فوق متوسط. مؤهل جامعي. مؤهل فوق جامعي (دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراة).
- 4- مدة العمل في المنظمة: أقل من (5) سنوات. من (5) إلى أقل من (10) سنوات. من (10) إلى أقل من (15) سنة. من (15) إلى أقل من (20) سنة. (20) سنة فأكثر.

**The Relationship between the Ethical Behavior of the Leadership
And the Spirituality of the Work Place:
An Empirical Study of the Role of Psychological Empowerment
As a Mediator Variable**

Dr. Sanaa Moustafa Mahammad Abo Lifa

Assistant Professor

Business Administration Dept. - Faculty of Commerce

Assiut University, Egypt

Associate Professor

Business Colledge

Jouf University, KSA

Email: snaamostafa57@yahoo.com

ABSTRACT

The study aims at examining The Relationship between the ethical behavior of the leadership and the spirituality of the work place. A sample of (381) employees working in Telecom Egypt. Questionnaire used to collect the required data.

The study revealed a moderate degree of Ethical Behavior of the Leadership, Psychological Empowerment and Spirituality in Workplace. The Psychological Empowerment mediated the relationship between ethical behavior of the leadership and spirituality of the work place. The study concluded with some relevant recommendations.

Key Words: *Ethical behavior of the leadership, Psychological Empowerment, Spirituality in Workplace.*

