

# الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين

## ” دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية فى محافظة كفر الشيخ ”

د. عبد العزيز على مرزوق\*

---

\* أ.م.د. عبد العزيز على مرزوق: حصل على الدكتوراه فى إدارة الأعمال من كلية التجارة – جامعة المنوفية، يعمل حالياً أستاذ مساعد إدارة الأعمال وقائم بعمل رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. تتمثل إهتماماته البحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى.

e-mail(dr.mrabdulaziz@yahoo.com)

## ملخص البحث

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات ( الإلتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي ) وسلوكيات ( المواطنة التنظيمية، الميل لترك العمل) العاملين ببيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. ولتحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة عشوائية بسيطه قدرها (٣٦٣مفرده) من العاملين ببيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين ، إلا أن العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الرضاء الوظيفي كانت غير معنوية، وفيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية توصلت الدراسة أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تشر النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي وبين سلوكيات الميل لترك العمل، إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل. وفيما يتعلق بالآثار التفاعلية بين متغيرات الدراسة أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضاء الوظيفي، ووجود علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين بعد المدير الأخلاقي والمواطنة التنظيمية، وأيضاً هناك علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل.

**Abstract:**

The main objective of this paper is to study both direct and interactive effects of ethical leadership on attitudes (organizational commitment and job satisfaction) and behaviors (citizenship behavior and turnover intention) for nursing at government hospitals in Kafrelsheikh. The data was collected through a survey questionnaire. Simple random sampling was used and 363 nurses participated to the study.

The findings showed that the dimensions of ethical leadership are directly associated with nurses` organizational commitment, while the relationship between ethical leadership dimensions and job satisfaction is no significant. Regarding the relationship between ethical leadership dimensions and citizenship behaviors, the results of the study indicate that there is a direct

significant relationship. However, the results do not indicate that there is a significant relationship between ethical leader and turnover intention. In addition, there is a direct significant between ethical leadership and work engagement.

With respect to the interactive effects of variables of this study, work engagement as the mediator variable has been found to have an indirect significant effect on the relationship between ethical leadership and organizational commitment. In contrast, work engagement don't have a mediator role in the relationship between ethical leadership and subordinate job satisfaction. Finally, the results revealed that moderating effect of work engagement on the relationship between ethical leader and citizenship behavior is an indirect significant and there also is an indirect significant effect of work engagement on the relationship between ethical leader and turnover intention.

#### ١ - مقدمه:

تعد فئة العاملين في مجال الهيئة التمريضية من أهم العوامل المساعدة على نجاح الكادر الطبي والتخصصي في حسن أدائها لأعمالها، ولنجاح المنظمات الصحية بشكل عام. غير أن هذه الفئة تعاني من العديد من المشكلات يأتي في مقدمتها مشكلات انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي والأمان الوظيفي، وتدنى الشعور بالرضا الوظيفي، وجودة حياة العمل، والشعور بعدم العدالة في جداول العمل وكمية العمل وساعات العمل وعبء العمل، وزيادة الميل لترك العمل (مرسى، ٢٠١٠، ٢٠٠٩; Coben&Stuenkel, 2003; Omer, 2003; AI-

ومنذ بداية عقد الثمانينات يحظى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والميل لترك العمل باهتمام متزايد من قبل العديد من الباحثين، ولم يتوقف هذا الاهتمام عند محددات نمو تلك الاتجاهات والسلوكيات، بل تجاوز الاهتمام تلك المحددات إلى آتائها على العديد من المتغيرات المهمة.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج بعض الدراسات (الأحمدي، ٢٠٠٥; Thoresen Patton et al., 2001; إلى أن للمتغيرات الاتجاهية والسلوكية آثاراً إيجابياً على رضى المرض والموظفين، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإلتزام التنظيمي، بينما أبرزت عدة دراسات أخرى (Irvine and Evan, 1999; Shader, 2001) الآثار السلبية لانخفاض اتجاهات وسلوكيات العاملين على جوانب عديدة أبرزها الغياب عن العمل، وارتفاع درجات الضغط والاحتراق

الوظيفي، والدوران الوظيفي وتدني رضا المرضى، وهي جميعاً نتائج مكلفة للمنظمات الصحية (Lucas et al., 1993).

وفي اتجاه آخر، تناول العديد من باحثو السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة موضوع القيادة الأخلاقية في منظمات أجنبية، وتشير نتائج تلك الدراسات أن إدراك العاملين للقائد على أنه أخلاقي يلعب دوراً حاكماً في زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وصوت العاملين، والسلوك الإبداعي للعاملين، والثقة في القيادة، والابتكار التنظيمي، والأداء الوظيفي (e.g., Brown et al., 2005; Yidong and Xinxin, 2012; Kim and Brymer, 2011).

ومع كثرة الدراسات التي اهتمت بصفة خاصة بدراسة موضوع القيادة الأخلاقية في منظمات أجنبية، إلا أنها ركزت بشكل أساسي على العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والآثار المترتبة عليها مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما تجاهلت تلك الدراسات دور المتغيرات الوسيطة في هذه العلاقة (Brown & Tevino, 2006).

وفي المنظمات المصرية فالدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية مازالت تعاني من ندرة شديدة، فباستثناء دراسة (حسانين، ٢٠١١) الخاصة بعلاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ودراسة (أكريم، ٢٠١٢) الخاصة بدراسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات الليبية، ودراسة أخرى لنفس الباحث (أكريم، ٢٠١٢) تناولت تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، فإنه لا توجد دراسة عربية واحدة - في حدود علم الباحث - بحثت طبيعة بين القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات الاتجاهية والسلوكية في المنظمات المصرية خاصة والمنظمات العربية عامة.

من هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد طبيعة الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين في بيئة ثقافية واجتماعية مميزة عن البيئات الأجنبية التي تمت فيها دراسات سابقة متعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في ترشيد سلوكيات القيادة الأخلاقية داخل المنظمات المصرية بما يساعد على رفع كفاءة وفعالية أدائها، وتنمية اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.

## ٢- مفاهيم البحث:

سنعرض فيما يلي لتعريف مفاهيم البحث التي تعتمد عليها الدراسة الحالية ، وذلك على النحو الآتي :

## ١/٢ - القيادة الأخلاقية Ethical Leader :

نظراً لحدثة مفهوم القيادة الأخلاقية، فهناك حالة من عدم الاتفاق بين الباحثين حول مفهومه، فمن التعريفات المبكرة للقيادة الأخلاقية تعريف (Trevino et al.,2000) والذي ينص على أن "القائد الأخلاقي يتميز بالعدالة والنزاهة والأخلاق الشخصية ويولي اهتماماً كبيراً بالأخلاقيات عند اتخاذ القرارات ويعمل على توضيح السلوكيات الأخلاقية في حياته الشخصية، ويعاقب السلوك غير الأخلاقي ويكافئ السلوك الأخلاقي كما أنه يهتم بمصالح كل من المرؤوسين والمجتمع بشكل عام". وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أنه عدد سمات وخصائص وسلوكيات القائد الأخلاقي. وفي نظرة أوسع لمفهوم القيادة الأخلاقية يرى (Brown et al.,2005) بأنها "تعبّر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات". بينما نظرا الباحثين السابقين معنا (Trevino and Brown,2006) للقيادة الأخلاقية على أنها "تمثل جهود القائد الاستباقية للتأثير على السلوك الأخلاقي والأخلاقي للمرؤوسين، فالمدير الأخلاقي يجعل الأخلاق جزءاً واضحاً من جدول أعمال القيادة عن طريق التواصل مع الآخرين وشرح الأخلاق والقيم ورسالة المنظمة، وعن طريق دوره كنموذج وقوده للسلوك الأخلاقي المرغوب وباستخدام نظام المكافأة لمحاسبة المرؤوسين عن السلوك الأخلاقي".

ومن خلال التعريفات السابقة يطلق على القائد أنه أخلاقي إذا توافر فيه عنصران هما:

- **الشخص الأخلاقي:** ويتعلق هذا البعد بالخصائص والسمات الشخصية للقائد الأخلاقي ومنها الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالمرؤوسين والتعاطف معهم والانصات لهم.
- **المدير الأخلاقي :** ويشير هذا البعد إلى ضرورة قيام القائد الأخلاقي بتحويل السمات الشخصية إلى فعل أخلاقي يمارس في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام سلطته الرسمية في وضع المعايير الأخلاقية ومكافأة العاملين المتزمين بتلك المعايير، ومعاقبة من يخالف تلك المعايير، وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملون بها، ومناقشة القضايا الأخلاقية مع العاملين، الأمر الذي من شأنه حدوث تغيير في اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.

وفي ضوء ماسبق، يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير في سلوك واتجاهات المرؤوسين من خلال السمات الشخصية للقائد ودوره كمدير أخلاقي لتحقيق أهداف محددة.

## ٢/٢- الارتباط بالعمل Work Engagement:

يعرف (Daniel, 2004) الارتباط بالعمل بأنه علاقة إيجابية بين الموظف ومنظمته، فكلما الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر، ويدعم كل منهما الآخر. وفي نفس الاتجاه يعرفه كل من (Schaufeli, W.B., and other, 2002) بأنه " حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملؤه، ويمكن وصفها من خلال أبعاد هي الحيوية، والتفاني، والاستغراق. وتعتبر الحيوية عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية لدى الفرد أثناء العمل، والرغبة في استثمار جهده الشخصي في عمله، والمثابرة في مواجهة الصعاب، بينما يشير التفاني إلى إهتمام الفرد القوي بعمله، وإحساسه بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والفخر، والتحدى عند ممارسة عمله، في حين يتعلق الاستغراق بدرجة انهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضى بسرعة في العمل، وصعوبة فصل أو عزل نفسه من العمل.

## ٣/٢- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

يعنى الالتزام في اللغة: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور، ١٩٥٦). ويعنى كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة. أما اصطلاحاً فيعنى من منظور اتجاهي (Mowday, 1979) على أنه " قوة إرتباطيه تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في تنظيم معين ". ومن منظور سلوكي يعرفه بورتر (Porter, 1974) أنه هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي فقد حددها (Allen and Meyer, 1990) في ثلاثة هي :

- **الالتزام العاطفي أو الوجداني:** ويشير إلي رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وذلك بسبب ارتباطه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة.
- **الالتزام المستمر:** ويعبر عن حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها.

■ **الالتزام المعياري:** وهو نوع من الواجب على الفرد، أو الالتزام الأدبي أو الأخلاقي نحو البقاء في المنظمة، حيث يبقى في المنظمة لأنه يشعر أن تركه للمنظمة سيترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه.

وتنظر هذه الدراسة إلى الالتزام التنظيمي على أنه درجة إيمان العاملين بهيئة التمريض وقبولاً قوياً لأهداف وقيم المستشفى التي يعمل فيها الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء للتنظيم والعمل قدر المستطاع وبذل أقصى درجات الجهد للحفاظ والدفاع عن مصالح ذلك التنظيم.

#### ٤/٢ - الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يعرف الرضا الوظيفي من منظور اتجاهي وفقاً (Locke, 1983) بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته". ويتفق مع هذه الرؤية (Robbins, 1996) حيث عرف الرضا الوظيفي على أنه " اتجاه الموظف العام إزاء وظيفته، وقد يكون ذلك الاتجاه سلبياً أو إيجابياً". وبالنسبة لمكونات الرضا الوظيفي فيرى كلا من (Organ & Near, 1985) أنها تضم مكونين أساسيين هما:

- **الرضا الداخلي (العاطفي):** وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي، وهو يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.
- **الرضا الخارجي (الإدراكي):** وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة مقارنة بظروف الوظائف الأخرى المماثلة.

وتتعامل الدراسة الحالية مع الرضا الوظيفي على أنه الاستجابات العاطفية التي تصدر عن العاملين بهيئة التمريض تجاه عملهم، وفرص الترقية، وزملاء العمل، والمرتب، والرئيس المباشر، وهذه الاستجابات قد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة.

#### ٥/٢ - سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلي تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها" (Organ, 1990). وفيما يتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فيرى (Willmas & Anderson, 1991) أنها تشتمل على بعدين مختلفين هما:

- سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد مثل: مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنجاز أعمالهم المتأخرة، ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساعدة في علاج مشاكل العمل.
- سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة مثل: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وقبول التغييرات بصدر رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات راحة كاملة. ومما سبق، يمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور، ومدعمة إجتماعياً، وتوجه إلى أفراد آخرين، أو جماعة العمل، أو المنظمة ككل، وغير خاضعة للمكافآت المباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة، وذات أهمية كبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها واستمرار أدائها.

### ٦/٢ - الميل لترك العمل:

يعبر الميل لترك العمل عن رغبة كامنة داخل الفرد في ترك عمله الحالي إذا ما أتاحت له ظروف معينه (Seashor et al., 1982)، وقد يمثل مؤشر إضمار الترك رد الفعل الأخير لدى الفرد تجاه تفاعل مجموعة متنوعه من العوامل داخل التنظيم مثل نمط القيادة أو أسلوب الإشراف، أو الأجور. وفي الدراسة الحالية ينظر إلى الميل لترك العمل على أنه درجة استعداد العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة لترك عمله الحالي في حالة توافر ظروف معينه.

### ٣ - الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرض لنتائج بعض الدراسات التي اطلع عليها الباحث وتتعلق بمتغيرات البحث، ويمكن تصنيف تلك الدراسات إلى مايلي:

### ١/٣ - دراسات سابقة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات وسلوكيات العاملين:

يحثل الآن موضوع القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة بالنسبة للعديد من الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، وذلك بعد حدوث فضائح أخلاقية لشركات عالمية مثل Enron. ففي دراسة قام



بها (Yau-de and Wen, 2014) لاختبار أثر القيادة الأخلاقية والغيرة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، توصلت نتائجها إلى وجود ارتباط سلبي بين القيادة الأخلاقية وبين الغيرة في مكان العمل، ووجود ارتباط سلبي بين الغيرة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، وأن الغيرة في مكان العمل تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. بينما أشارت نتائج دراسة كل من (Ghahroodi et al., 2013) إلى أن القيادة الأخلاقية تزيد من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين وتقلص ميلهم لترك العمل. بينما توصلت دراسة كل من (Avey et al., 2012) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وكلاً من صوت العاملين والملكية النفسية والرفاهية النفسية والرضا الوظيفي، وأن الملكية النفسية كمتغير وسيط تعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Shin, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ الأخلاقي و سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينة أو التي تفيد المنظمة ككل، وأن قوة المناخ تتوسط وتعدل العلاقة بين المناخ الأخلاقي وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

واتساقاً مع نتائج الدراسة السابقة ، توصلت دراسة (Avey et al., 2011) إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين وعكسياً مع سلوكيات الإنحراف لدى التابعين. في حين توصلت دراسة (Kim & Brymer, 2011) إلى وجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وكلاً من الرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى بالفنادق والتزامهم الوجداني وإستعدادهم للكشف عن المشكلات.

وتؤكد النتائج السابقة، ماتوصلت (Sutherland, 2010) إليه دراسة من أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية المدركة وبين الإلتزام الوجداني والإلتزام المعيارى كأنواع للإلتزام التنظيمي ، بينما لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية المدركة وبين الإلتزام المستمر للعاملين.

وعلى نفس المنوال، كشفت دراسة (Neubert et al., 2009) عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام الوجداني للتابعين ، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي وكلاً من الرضا الوظيفي والإلتزام الوجداني للتابعين ، وأن المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط يعدل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية و كلا من الرضا الوظيفي والإلتزام الوجداني للتابعين .



ونواتجه ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، النية لترك العمل). كما أظهرت نتائج دراسة (Robinson,2006) أن الارتباط بالعمل يؤثر تأثيراً عكسياً على الإتجاهات السلبية للعاملين تجاه العمل، وبالتالي على تحسين الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية وخلق مناخ ايجابي. بينما توصلت دراسة (Hewitt Engagement Survey,2005) إلى أن ارتباط العاملين بوظائفهم ينتج عن التزام الموظف عاطفياً وعقلياً تجاه منظمته، وأن هناك علاقة جوهرية بين الارتباط بالعمل وبين الحفاظ على الموظف داخل منظمته. وفي اتجاه آخر، توصلت دراسة (Schaufeli and Bakker,2004) إلى أن هناك ارتباط سلبى بين أبعاد الارتباط بالعمل (الدافعية، الالتزام، والإستغراق) وبين نوايا ترك العمل. كما وجدت دراسة (Harter and Hayes,2002) أن الارتباط بالعمل يتنبؤ بدرجة عالية بالرضا الوظيفي.

### ٤/٣ - دراسات سابقة حول التفاعل بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل واتجاهات وسلوكيات العاملين:

اهتم عدد قليل من الباحثين بدراسة العلاقات التفاعلية والمباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل وبين اتجاهات وسلوكيات العاملين. وتعد دراسة (Brown,2014) من الدراسات القليلة في هذا الجانب، والتي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة بين القائد والمرؤوسين والارتباط بالعمل. وتشير نتائج الدراسة إلى أن شعور المرؤوسين بأن سلوكيات قادتهم في العمل ذات طابع أخلاقي يزيد درجة ثقة المرؤوسين في القائد، والتي بدورها تزيد مستوى الارتباط بالعمل، كما أشارت النتائج أن القيادة الأخلاقية تزيد رأس المال النفسى والذي يزيد بالتبعية الارتباط بالعمل. وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Chughtai et al.,2014) إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل، وأن الثقة في المشرف تعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل.

### ومن عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يحظى موضوع القيادة الأخلاقية - فى الآونة الأخيرة- باهتمام ملحوظ من قبل العديد من الباحثين على المستوى الأجنبى بصفة خاصة، وتمثل ذلك فى القيام بالعديد من الدراسات والأبحاث، والتي تجمع نتائجها على أن للقيادة الأخلاقية تأثير مباشر على العديد من اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومنها الرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي، والالتزام التنظيمي،

وسلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل، والملكية النفسية، وصوت العاملين، والثقة في القيادة، والإبداع التنظيمي، والإرتباط الوظيفي.

■ تناول العديد من الباحثين موضوع الإرتباط بالعمل بالبحث والدراسة على المستويين الأجنبي، وهناك اتفاق بين نتائج تلك الدراسة حول تأثير الإرتباط بالعمل على العديد من النواتج السلوكية للعاملين ومنها زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وقلة الميل لترك العمل، بينما توجد إلا دراسة واحدة تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل.

■ هناك ندرة شديدة في الدراسات العربية المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية بصفة عامة، حيث لم يطلع الباحث إلا على ثلاث دراسات فقط، تناولت الأولى (حسانين، ٢٠١١) العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما تناولت الثانية (أكريم، ٢٠١٢) العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والحوكمة، أما الدراسة الأخيرة (أكريم، ٢٠١٢) فبحثت طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وإدارة الجودة الشاملة.

■ أنه على الرغم من وجود بعض الدراسات على المستوى الأجنبي التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات وسلوكيات العاملين من جهة، وبين إرتباط العاملين واتجاهات وسلوكيات العاملين من جهة أخرى، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة - حسب علم الباحث- على المستويين العربي والأجنبي تناولت الأثار المباشرة والتفاعلية للمتغيرين معا على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

■ وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال بحث الأثار المباشرة للقيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اتجاهات وسلوكيات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، النية لترك العمل) بالتطبيق على القطاع الصحي.

#### ٤- الدراسة الاستطلاعية:

للتعرف على مشكلة البحث، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية، تمثلت في إجراء الباحث مقابلات فردية وجماعية مع عينه قدرها (٣٥ مفردة) من هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بكفر الشيخ والملتحقين ببرنامح إدارة المستشفيات بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ خلال الفترة من ١٠/٤ إلى ٢٠١٥/٤، وأسفرت نتائج تلك المقابلات عن توصل الباحث إلى مجموعة من

- المؤشرات والظواهر ذات الصلة بمشكلة البحث وهي مايلي:
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى ٧٥% من أفراد العينة عن الجوانب المختلفة المتعلقة بالوظيفة ومنها الحوافز والأجور ، ونمط الإشراف، وظروف العمل، وفرص الترقيه، والاستقلالية فى العمل ، والعلاقة مع الرئيس المباشر... الخ.
  - يرغب نحو ٧١% من أفراد العينة فى ترك العمل بالوظيفة الحالية، إذا أتيحت لهم فرص وظيفيه أخرى، بل إن العديد منهم أفادا بأنه يدرس دبلوم إدارة المستشفيات بهدف ترك وظيفية التمريض والتحول إلى وظيفة إدارية.
  - يرى ٥٥% من أفراد العينة بأن قادتهم فى العمل لايتحلون بالخلق والأدب القويم ويفتقدون إلى القدوة الحسنة، كما أفاد بعضهم بأن أسلوب قادتهم فى العمل هو التوبيخ والإهانة للمروءسين بألفاظ غير أخلاقية.
  - يفتقد ٦٠% من أفراد العينة إلى الحماسة والرغبة فى تحقيق أهداف المستشفى التى يعمل بها، وعدم الالتزام بقيمها، وعدم التحدث بإيجابية عن المستشفى التى يعمل بها، بالإضافة إلى قيام العديد منهم بأداء الحد الأدنى من العمل وعدم السعى الى بذل جهود إضافية.
  - يرى ٧٢% من أفراد العينة أن قادتهم فى العمل لا يدركون أهمية القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل فى زيادة درجة رضاء العاملين والالتزام التنظيمى لديهم وتقليل الميل لترك العمل لديهم، وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
  - أبدى ٧٠% من أفراد العينة عدم الرغبة فى القيام بأى أعمال أو مهام خارج حدود الدور الرسمى أو متطلبات الوظيفة.

## ٥- مشكلة وتساؤلات البحث:

فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي ماهى الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اتجاهات وسلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟.

وينقسم التساؤل الرئيسى إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ١/٥- هل هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات العاملين ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟
- ٢/٥- هل هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العاملين ( سلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟

- ٣/٥- هل هناك علاقة بين الإرتباط بالعمل وبين اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟
- ٤/٥- هل هناك علاقة بين الإرتباط بالعمل وبين سلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية، الميل لترك العمل) لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟
- ٥/٥- هل هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل؟
- ٦/٥- هل يتوسط الإرتباط بالعمل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات (الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي) وسلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة؟

## ٦- أهداف البحث :

تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:

- ١/٦- التعرف على علاقة القيادة الأخلاقية بكل من اتجاهات (الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي) وسلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٢/٦- بحث طبيعة العلاقة بين الارتباط بالعمل وبين اتجاهات (الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي) وسلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٣/٦- استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٤/٦- اختبار الدور الوسيط للإرتباط بالعمل على العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات وسلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٧- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمي والعملية من الاعتبارات التالية:

١/٧- رغم الإهتمام الكبير بموضوع القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي على المستوى العالمي، إلا أن هذا الموضوع يتسم بالندرة - على المستوى العربي عامة والمستوى المصري خاصة ، حيث لا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - تناولت الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والميل لترك عمل لدى

العاملين بالقطاع الصحي. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وستفيد الدراسين والباحثين في هذا المجال، ويمكن أن تفتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي.

٢/٧- يتناول هذ البحث أحد الموضوعات الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في الفترة الحالية ، وهو القيادة الأخلاقية، والذي أثبتت نتائج العديد من الأبحاث أن له القدرة على التنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية مثل معدل دوران العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والاحتراق الوظيفي، والسعادة النفسية، والاستقرار العاطفي، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وصراع الدور، وغموض الدور (Brown et al.,2005;Brown and Trevino,2006).

٣/٧- إن عدم استعداد العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ لبذل جهود تطوعية ورغبتهم في ترك العمل بمجال التمريض، بالإضافة إلى انخفاض مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، يعد قضية هامة وحرجة للغاية سواء بالنسبة للمسؤولين بتلك المستشفيات أوبالمحافظة، وذلك لانعكاساتها السلبية على الخدمات المقدمة للمواطنين، مما قد يؤدي إلى تذمر العديد منهم. ومن ثم فإن العمل على تحسين الاتجاهات الوظيفية للعاملين بهيئة التمريض بتلك المستشفيات في الوقت الراهن، من خلال تحلى قيادات المستشفيات الحكومية بالأخلاق الحسنة في التعامل مع المرؤوسين وزيادة مستوى الإرتباط الوظيفي للعاملين يمثل أهمية قومية.

٤/٧- الكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل من خلال توسيط متغير الإرتباط الوظيفي، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم اتجاهات وسلوكيات العاملين في البيئة المصرية.

٥/٧- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إلمام المسؤولين بالمستشفيات الحكومية بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة باتجاهات وسلوكيات العاملين، ومن ثم يمكن للمسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية بتلك المستشفيات إجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بالسلوكيات الأخلاقية

لقيادة المستشفيات، وزيادة درجة إرتباط العاملين بوظائفهم، بهدف تحفيز العاملين على تبنى سلوك المواطنة التنظيمية وعدم الرغبة فى ترك العمل، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفى والإلتزام التنظيمى، حيث أن المنظمات الصحية المصرية فى أمس الحاجة لتبنى هذا النوع من السلوكيات فى الوقت الحالى.

## ٨- فروض البحث :

فى ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، يمكن صياغة فروض البحث فى صيغة العدم على النحو التالى:

١/٨- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/١/٨- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفى للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

٢/١/٨- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمى للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

٢/٨- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢/٨- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

٢/٢/٨- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الميل لترك العمل لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

٣/٨- لا توجد علاقة معنوية بين الإرتباط بالعمل وبين اتجاهات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣/٨- لا توجد علاقة معنوية بين الإرتباط بالعمل وبين الرضا الوظيفى للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.



- ٢/٣/٨ - لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٤/٨ - لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين سلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- ١/٤/٨ - لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٢/٤/٨ - لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين الميل لترك العمل لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٥/٨ - لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٦/٨ - لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- ١/٦/٦ - لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٢/٦/٦ - لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.
- ٧/٩ - لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- ١/٧/٩ - لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

٢/٧/٩- لا توجد علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والميل لترك العمل لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة.

#### ١٠- منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث، مجتمع البحث والعينة، البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، قياس متغيرات البحث، وأدوات التحليل الإحصائي، وفيما يلي عرض لتلك العناصر على النحو التالي :

#### ١/١٠- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الممرضين والممرضات العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ الذين يقدمون الخدمة الصحية للمرضى والمتريدين على هذه المستشفيات . وبلغ حجم مجتمع البحث (٦٣٤١) مفردة تعمل في (١٥) مستشفى بالمحافظة تشمل المستشفى العام ومستشفى التأمين الصحى بمدينة كفر الشيخ والمستشفيات المركزية بباقي مدن المحافظة وعددها (٩) مستشفيات ، والمستشفيات النوعية بمدينة كفر الشيخ وعددها (٤) مستشفيات متخصصة في الحميات والرمد والصدر والجلدية .

وبالنسبة للعينة فاعتمد الباحث على عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٦٣) مفردة من الممرضين والممرضات العاملين في هذه المستشفيات . وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية : ( الإمام ، ٢٠١٠ )

$$\sqrt{\frac{ن - م}{ن - ١} \times \frac{ح \times ل}{م}} = ع \%$$

حيث أن :

$$ع \% = \frac{٥\%}{١.٩٦} \text{ (وهي نسبة الخطأ المعياري)}$$

ح = نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوافر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث  
ل = ١٠٠% - ح ( وبفرض أن ح = ٥٠% فإن ل = ٥٠% )  
ن = حجم مجتمع البحث ( ٦٣٤١ مفردة ) .  
م = حجم العينة .

وتم تحديد عدد مفردات العينة في كل مستشفى باستخدام طريقة التوزيع المتناسب ( وفقاً للوزن النسبي لكل مستشفى ) . ويوضح الجدول رقم (١) حجم المجتمع وحجم العينة في كل مستشفى بمحافظة كفر الشيخ ( وفقاً لسجلات شئون العاملين في هذه المستشفيات لعام ٢٠١٣ م ) .

### جدول رقم ( ١ )

#### حجم المجتمع وعينة البحث

حجم العينة	الوزن النسبي	حجم المجتمع	المستشفى
٤٤	٠.١٢٣	٧٨٠	١- المستشفى العام
٤٣	٠.١١٨	٧٥٠	٢- مستشفى التأمين الصحي
٤٤	٠.١٢٢	٧٧٥	٣- مستشفى دسوق
٢٧	٠.٠٧٥	٤٨٠	٤- مستشفى فوه
٢٧	٠.٠٧٤	٤٧٥	٥- مستشفى الرياض
٢٩	٠.٠٨١	٥١٠	٦- مستشفى بيلا
٢٨	٠.٠٧٨	٥٠٠	٧- مستشفى قلين
٢٣	٠.٠٦٤	٤١٠	٨- مستشفى الحامل
٢٢	٠.٠٦١	٣٨٠	٩- مستشفى مطوبس
١٥	٠.٠٤١	٢٥٠	١٠- مستشفى بلطيم
٢٢	٠.٠٦١	٣٩٠	١١- مستشفى سيدى سالم
١٢	٠.٠٣٣	٢١٠	١٢- مستشفى الحيات
١٢	٠.٠٣٢	٢٠٠	١٣- مستشفى الرمذ
١٢	٠.٠٣٢	٢٠٠	١٤- مستشفى الصدر
٣	٠.٠٠٥	٣١	١٥- مستشفى الأمراض الجلدية
٣٦٣	١.٠٠	٦٣٤١	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على سجلات شئون العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ لعام ٢٠١٣ م

#### ١٠/٢- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها :

يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية، ويستخدم نوعين من البيانات هما:

- بيانات ثانوية: عن القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل، بالإضافة إلي أعداد العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وتم الحصول على هذه البيانات من

الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة ، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بمديرية الشؤون الصحية تمهيداً لاختيار عينة البحث.

■ بيانات أولية: تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة المباشرة والتفاعلية بين متغيرات الدراسة، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة.

### ٣/١٠- متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

تشتمل الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسة أمكن التعبير عنها من خلال ٧٦ متغيراً. وتمثلت هذه الأبعاد في كل من القيادة الأخلاقية (١٠ متغيرات)، والإرتباط الوظيفي (٨ متغير)، واتجاهات العاملين (الالتزام التنظيمي ١٨ متغير، والرضا الوظيفي ١٣ متغير)، وسلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية ٤ متغير، والميل لترك العمل ٣ متغيرات). وقد تفاوتت هذه الأبعاد الأربعة من حيث عدد المتغيرات التي اشتملت عليها ، وطبيعة الأسئلة الخاصة بها ، وأخيراً أساليب قياسها ، وفيما بيان بتلك المتغيرات وكيفية قياسها (أنظر شكل رقم ١):

### ١/٣/١٠- القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) Ethical Leadership:

يشتمل هذا المتغير على سؤال متعدد المحتوى Multi-Item Question يضم عشرة متغيراً فرعياً تعكس إدراك المستقصى منهم للخصائص المرغوب قياسها بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية (٥ متغيرات تعكس مظاهر الشخص الأخلاقي، ٥ متغيرات تعكس مظاهر المدير الأخلاقي ) وتشكل إجمالاً مقياساً رئيساً لسلوكيات القيادة الأخلاقية السائدة لدى رؤساء العمل في المستشفيات موضع الدراسة. وفيما يتعلق بالقياس تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale للموافقة وعدم الموافقة والمرتج من خمس نقاط ( ١= غير موافق تماماً ، بينما ٥= موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف).

وقد اعتمد الباحث في قياس القيادة الأخلاقية على مقياس (Brown, Trevino et al., 2005). نظراً لثمته بدرجة عالية من الصدق والثبات، حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ٠.٩٢ في دراسة (Goodenough, 2007)، و ٠.٨٧ في دراسة و ٠.٩٠ في دراسة (حسانين، ٢٠١١).

### ٢/٣/١٠- الارتباط بالعمل ( متغير وسيط ) Job Engagement :

تم سؤال المستقصى منهم حول إدراكاتهم لمستوى الارتباط بالعمل بالمستشفيات موضع

الدراسة، والتي تم التعبير عنها من خلال سؤال متعدد المحتوى (١٨ عبارة تجسد مظاهر الارتباط بالعمل). وفيما يتعلق بالقياس تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من ١-٥، حيث أشار الرقم (١) إلى أقصى درجات عدم الموافقة، بينما أشار الرقم (٥) إلى أقصى درجات الموافقة، مع وجود درجة حيادية في منتصف المقياس.

وقد اعتمد الباحث في قياس الارتباط بالعمل على مقياس (Schaufeli, et. al.,2002)، نظراً لأنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتم الاستعانة به في عدة دراسات (المغربي، ٢٠١٢؛ العنقري، ٢٠١٢) بعد ترجمته إلى العربية.

### ١٠/٣- اتجاهات العاملين (متغير تابع) worker Attitude:

#### (أ) الالتزام التنظيمي (متغير تابع):

تم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس (Allen and Meyer, 1990) ويتضمن هذا المقياس ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) ويتكون من ١٨ عبارة، ست منها (العبارات رقم ١، ٤، ٧، ١٠، ١٣، ١٦) لقياس الالتزام العاطفي، وست عبارات أخرى (٢، ٥، ٨، ١١، ١٤، ١٧) لقياس الالتزام الاستمراري، بينما الالتزام المعياري فقد تم قياسه بست عبارات وهي (٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨). وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق على الإطلاق (١). حيث إن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي و العكس صحيح.

#### (ب) الرضاء الوظيفي (متغير تابع):

تم قياس اتجاه العاملين نحو عناصر الرضاء الوظيفي باستخدام مقياس (Hackman&Oldham, 1975) ويتكون هذا المقياس من ١٣ عبارة، أربع منها (العبارات رقم ٢، ٧، ١١، ١٢) تغطي بعد الرضاء الداخلي (العاطفي)، وهي المتعلقة بالرضاء عن محتوى العمل، بينما تخص العبارات التسعة الأخرى (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١٣) الرضاء الخارجي عن كل من الأجر، والترقية وعلاقات العمل. وتم قياس كل عبارة من هذه العبارات على مقياس

من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط، تتراوح ما بين غير راضى على الإطلاق ويعطى لها (١) وراض تماماً ويعطى لها (٥) نقاط.

### ١٠/٣/٤ - سلوكيات العاملين **Worker Behaviors**:

#### (أ) سلوك المواطنة التنظيمية (متغير تابع):

تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام مقياس (Williams & Anderson, 1991) وهو تطوير لمقياسين سابقين هما مقياس (Smith et al., 1983) ومقياس (Organ, 1977) ويتكون هذا المقياس من ١٤ جملة تغطي البعدين التاليين:

▪ **سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو أفراد:** ويتكون من سبعة عبارات (١-٧ بقائمة الاستقصاء) تغطي مجموعة من سلوكيات المواطنة على مستوى الأفراد مثل (أحرص على مساعدة زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم، أحرص على مساعدة رئيسي المباشر فيما يقوم به من أعمال حتى ولو لم يطلب مني ذلك) .

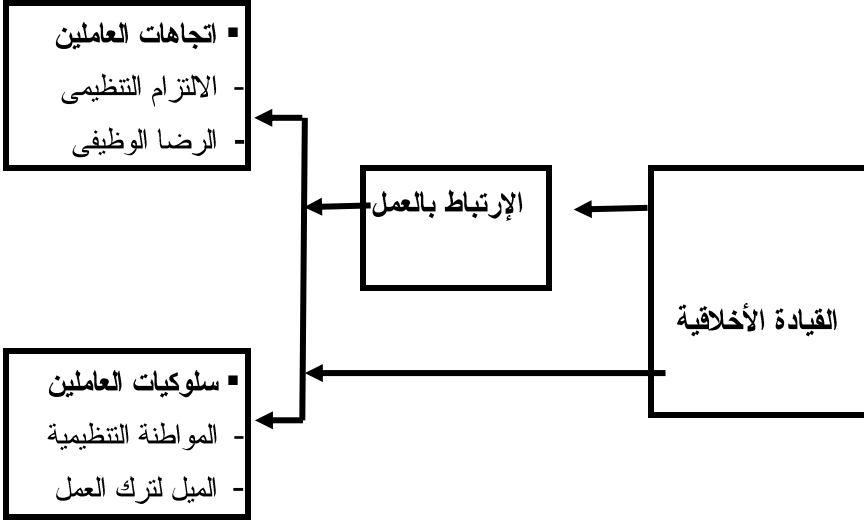
▪ **سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:** ويتألف هذا البعد من سبعة عبارات أيضاً (٨-١٤ بقائمة الاستقصاء) ومن أمثلة هذه العبارات (لا أتردد في القيام بأى مهام تساعد على تحسين صورة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك، لا أتغيب عن العمل إلا لضرورة قصوى). وتم قياس كل جملة من جمل بعدى سلوكيات المواطنة التنظيمية على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والتي تتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١).

#### (ب) الميل لترك العمل (متغير تابع):

تم قياس الميل لترك العمل باستخدام مقياس (Blau, G.J., 1985) والذي يحتوى على ثلاث عبارات متعلقة بهذه النية يجاب عنها على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والتي تتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١).

## الشكل (١)

النموذج المقترح للبحث



## ٤/١٠ - أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة في قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ، وقد اشتملت القائمة على ست أسئلة، خصص السؤال الأول منها لقياس درجة إدراك العاملين بهيئة التمريض لمدى تمتع قادة المستشفيات الحكومية موضع الدراسة بمظاهر القيادة الأخلاقية وتضمن (١٠) عبارات. أما السؤال الثاني، فخصص لقياس درجة إرتباط العاملين بهيئة التمريض بوظائفهم، وذلك من خلال (١٨) عبارة. بينما تناول السؤال الثالث قياس سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض، وذلك من خلال (١٨) عبارة. في حين تضمن السؤال الرابع: (١٤) عبارة خصصت لقياس سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين بهيئة التمريض. بينما اشتمل السؤال الخامس: على (١٣) عبارة) تقيس مستوى رضا العاملين بهيئة التمريض عن الجوانب المختلفة للوظيفة. أما السؤال السادس: فتضمن (٣ عبارات) خصصت لقياس درجة ميل العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة لترك العمل.

وتم جمع البيانات الأولية من مفردات العينة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منه لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون، وتم تسليم قائمة الاستقصاء له باليد، ثم ترك القائمة له حتى يتمكن من الإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقاً، ثم تم جمعها منه بعد

ذلك عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة معه مرة أخرى، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملاءمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً، وتم الاستعانة في توزيع وجمع قوائم الاستقصاء ببعض المدرسين المساعدين والمعيدين بعد تدريبهم على المقابلة وشرح أهداف البحث لهم. وقد تم جمع عدد ٣٤٢ قائمة استقصاء من أصل (٣٦٣ قائمة) وبذلك تكون نسبة الردود (٩٤%) وهى نسبة عالية وربما يرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الخاضعة للدراسة بموضوع الاستقصاء، وكذلك لوضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها.

### ١٠/٥- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

في ضوء نوع البيانات وفروض البحث، اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها على عدد من الأساليب الاحصائية، وجميعها متوفرة بحزمة أساليب التحليل الاحصائي (Amos v18)، و (Spss v17) وهى:

- أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط ألفا لكرونباخ: لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي.
- أسلوب الارتباط Correlation method: لوصف قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor analysis(CFA) ومؤشرات الملائمة والمطابقة: بغرض التحقق من الصدق البنائي لمقاييس البحث والتحقق من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة على بعضها البعض.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis : للتحقق من نوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل وبين اتجاهات وسلوكيات العاملين، وتحديد درجة تأثير الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات وسلوكيات العاملين.
- أما أساليب اختبار فروض البحث، فتمثلت في اختبار T-test

### ١١- تقييم الثبات والصدق في مقاييس الدراسة:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام



أسلوب معامل الارتباط ألفا لكرونباثش Gronbach's alpha باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار (٧٦ متغير) منها ١٠ متغيرات لقياس القيادة الأخلاقية في صورة عبارات تشكل في مجموعها بعدان رئيسان، و ٨ متغير لقياس الارتباط الوظيفي تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسه، و ٨ متغير لقياس الإلتزام التنظيمي، و ٤ متغير لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، و ٣ متغير لقياس الرضا الوظيفي، و ٣ متغيرات لقياس سلوكيات الميل لترك العمل، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر.

ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية يستبعد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار معامل ألفا يحصل على معامل إرتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢، Peterson, 1994). وبفحص معاملات ألفا التي تم الحصول عليها ( أنظر جدول رقم ٢) تبين أنها تتراوح ما بين ٠.٧٣٧ إلى ٠.٩١٤، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق لأبعاد القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل واتجاهات وسلوكيات العاملين.

### جدول رقم (٢)

#### نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس متغيرات البحث

المتغير	عدد المتغيرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
معامل الثبات والصدق لمقياس القيادة الأخلاقية	١٠	٠.٩١٤	٠.٩٥٦
معامل الثبات والصدق لمقياس الارتباط بالعمل	١٨	٠.٨٦٧	٠.٩٣١
معامل الثبات والصدق لمقياس الإلتزام التنظيمي	١٨	٠.٨٦٨	٠.٩٣٢
معامل الثبات والصدق لمقياس المواطنة التنظيمية	١٤	٠.٨٨٧	٠.٩٤٢
معامل الثبات والصدق لمقياس الرضا الوظيفي	١٣	٠.٧٣٧	٠.٨٥٨
معامل الثبات والصدق لمقياس الميل لترك العمل	٣	٠.٨٣٣	٠.٩١٣

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

وفي ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ١٠ متغيراً لقياس القيادة الأخلاقية و ١٨ متغيراً لقياس الارتباط بالعمل و ٨ متغير لقياس الالتزام التنظيمي، و ٤ متغير لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، و ٣ متغير لقياس الرضا الوظيفي، و ٣ متغيرات لقياس سلوكيات الميل لترك العمل، حيث تتمتع جميعها بدرجـة عالية من الثبات والمصادقية.

## ١٢ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

### ١/١- التحليل الوصفي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، عمد الباحث إلى توصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى حساب متوسطاتها. ومن الجدول رقم (٣) يمكن استخلاص النتائج التالية :

- بلغت درجة المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة (الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي) والارتباط بالعمل على التوالي ٣.٣٦، ٣.٤٦، ٣.٤٦. وتعنى تلك النتائج أن أبعاد القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل متوفرة في المستشفيات موضع الدراسة بدرجة مرتفعة وذلك وفقاً لإدراكات العاملين بتلك المستشفيات.
- سجل المتوسط الحسابي لمتغيرات اتجاهات العاملين (متغير تابع) وهما الالتزام التنظيمي والرضاء الوظيفي على التوالي ٣.٤٠، ٣.٨٩، وتشير إلى ارتفاع شعور العاملين بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بالمستشفيات التي يعملون بها.
- في حين بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات سلوكيات العاملين (متغير تابع) وهما سلوك المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل، على التوالي ٣.٣٥، ٢.٩٤. وتشير تلك إلى ارتفاع درجة استعداد العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة إلى بذل جهود إضافية خارج اطار العمل الرسمي، وانخاض ميلهم إلى ترك العمل إلى حد ما.
- وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، وقد سجلت قوة الارتباط بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية أكبر درجة حيث بلغت حوالي ٠.٨٩، في حين بلغت قوة الارتباط بين الشخص الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي أقل درجة وهي ٠.٤٠.

## جدول رقم (٤)

## مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

	Mean	Std. Deviation	شخص أخلاقي	مدير أخلاقي	الإرتباط بالعمل	التزام تنظيمي	الرضا الوظيفي	المواطنة التنظيمية	الميل لترك العمل
XA	3.367	0.847	1						
XB	3.467	0.785	.643(**)	1					
Z	3.464	0.792	.574(**)	.725(**)	1				
Ya	3.400	0.817	.632(**)	.788(**)	.858(**)	1			
Yb	3.891	0.699	.400(**)	.506(**)	.545(**)	.527(**)	1		
Yc	3.356	0.802	.573(**)	.792(**)	.827(**)	.887(**)	.528(**)	1	
Yd	2.945	0.612	.639(**)	.586(**)	.680(**)	.625(**)	.595(**)	.610(**)	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ٢/١٢ - الصدق البنائي لمقاييس البحث:

قبل الشروع في اختبار مدى صحة فروض البحث عمدا الباحث إلى اختبار الصدق البنائي لمقاييس الدراسة الحالية، وذلك بتطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (Sem)، وأعتمد الباحث في تطبيقه على طريقة Asymptotically distribution free من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS 18). ووفقاً لهذا الأسلوب يتم الحكم على جودة المطابقة بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) استناداً إلى عدة مؤشرات ومنها، مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index)، ومؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (Incremental Fit Index IFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (Nor med Fit Index NFI)، ومؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (Root mean square error of approximation (Rmsea).

وقد تم تطبيق هذا الأسلوب على نماذج الدراسة الحالية الأربعة، يتعلق النموذج رقم (١) منها بالمسارات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي، أما نموذج (٢) فيتضمن المسارات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل والرضا الوظيفي، ونموذج (٣) ويشتمل على المسارات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل وسلوك المواطنة التنظيمية، ونموذج (٤) ويحتوي على

المسارات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل وبين الميل لترك العمل.

وتشير نتائج الواردة في الجدول رقم (٥) إلى تمتع النماذج الأربعة المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الصلاحية والكفاءة، حيث أن جميع قيم المؤشرات سالفة الذكر مقبولة مقارنة بالمعايير المستخدمة في تقييم جودة النماذج الهيكلية .

### جدول رقم (٥)

#### مؤشرات الجودة الكلية لنماذج تحليل المسار مخرجات تحليل " AMOS "

GFI Goodness of Fit Index (GFI)	RMSEA	Incremental Fit Index (IFI)	Comparative Fit Index (CFI)	Tucker- Lewis Index (TLI)	Normed Fit Index ( NFI)	
.829	.728	.819	.818	-.090	0.818	نموذج (١)
		.690	.688	-.874	.689	نموذج (٢)
		.808	.807	-.161	.807	نموذج (٣)
		.751	.749	-.506	.750	نموذج (٤)

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ٣/١٢ - اختبار فروض البحث:

في هذا الجزء نناقش نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة فروض الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

### ١/٣/١٢ - علاقة القيادة الأخلاقية باتجاهات العاملين:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة". ولاختبار صحة هذا الفرض تم تطبيق أسلوب تحليل المسار، وتبين الجدول رقم (٦) نتائج اختبار صحة هذا الفرض.

## جدول رقم (٦)

الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اتجاهات وسلوكيات العاملين

## "مخرجات تحليل Amos"

المتغير التابع	المتغير المستقل	الإرتباط الكلي	معامل التحديد R2	معامل الإنحدار المعياري B	التأثير المباشر Beta	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة
الارتباط بالعمل )Z(	شخص أخلاقي X1	.574(**)	٢٨%	.172	.200	—	.200	***
	مدير أخلاقي X2	.725(**)		.612	.655	—	.655	***
نموذج (١)								
الالتزام التنظيمي )YA(	شخص أخلاقي X1	.632(**)	١٣%	.103	.118	.118	.236	***
	مدير أخلاقي X2	.788(**)		.312	.388	.330	.718	***
	Z	.858(**)		.598	—	.592	.592	***
نموذج (٢)								
الرضا الوظيفي )Yb(	شخص أخلاقي X1	.400(**)	%33	.051	.064	.069	.133	غير معنوى
	مدير أخلاقي X2	.506(**)		.183	.213	.227	.440	غير معنوى
	Z	.545(**)		.318	—	.346	.346	***
نموذج (٣)								
المواطنة التنظيمية )Yc(	شخص أخلاقي X1	.573(**)	%15	.010	.012	.103	.103	غير معنوى
	مدير أخلاقي X2	.792(**)		.409	.422	.339	.738	***
	Z	.827(**)		.537	—	.537	.537	***
نموذج (٤)								
الميل لترك العمل )Yd(	شخص أخلاقي X1	.447(**)	29	-.24	-.346	-.032	-.378	***
	مدير أخلاقي X2	.360(**)		-.02	-.024	.104	-.128	غير معنوى
	Z	.377(**)		-.13	-.159	—	-.159	***

(\*\*\*) تشير إلى مستوى معنوية إختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٠١

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معاملات المسار لبعدي القيادة الأخلاقية ( شخص أخلاقي، مدير أخلاقي) على التوالي، ٠.٣٣ ٠.١٢ وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١، وتعنى تلك النتيجة أن كلما زاد إدراك العاملين لتمتع قادتهم فى العمل بسلوكيات القائد الأخلاقى زادت درجة التزامهم نحو المنظمة التى يعملون بها. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بعض الدراسات ومنها (Ghahroodi et al.,2013;Neubert et al.,2009;Sutherlaud,2010;Ponnu et al.,2009) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمى.
- لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة بالرضاء الوظيفى ، حيث بلغت قيمة معاملات المسار لكل منها على التوالي ٠.٠٦٤، ٠.٢١٣ وهى غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١. وتعنى تلك النتيجة أن إدراك العاملين لتمتع قادتهم بالسلوكيات الأخلاقية لا يزيد من درجة الرضاء الوظيفى لدى العاملين. وتختلف تلك النتائج مع دراسة كل من (Ghahroodi et al.,2013;Avey et al.,2012;Brymer,2011)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير ايجابى للقيادة الأخلاقية على الرضاء الوظيفى للعاملين. ويرى الباحث أن تلك النتيجة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لأنه وفقاً لنظريتي التعلم والتبادل الاجتماعى، يعد القائد الأخلاقى نموذج أو قدوة جذابة ومقبوله من المرؤوسين فى العمل، الأمر الذى يدفعهم إلى الإقتداء به وتقليده ومحاكاته عند القيام بالعمل، وبذلك فإن المرؤوسين يتعلمون السلوك الايجابى فى العمل من خلال الملاحظة المباشرة للقائد، ويردون على تلك المعاملة الحسنة والنبيلة باتجاهات ايجابية فى العمل مثل الإلتزام التنظيمى، والرضاء الوظيفى.
- وفى ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة جزئية وذلك بعدما تبين أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإلتزام التنظيمى، وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الرضاء الوظيفى، ولقد اعتمدا هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى إحصائية ٠.٠٠١ ( أنظر جدول رقم ٦).

## ٢/٣/١٢ - علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات العاملين:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة ". وتشير النتائج الوارد في الجدول رقم (٦) إلى ما يلي:

- هناك علاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقي فقط ( كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وبين سلوك المواطن التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معاملات المسار، ٠.٤٢. وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ ، بينما لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي لبعد الشخص الأخلاقي ( كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) على سلوك المواطن التنظيمية. وتشير تلك النتيجة إلى أن إدراك العاملين لقيام قادتهم ببعض التصرفات الأخلاقية بغض النظر عن تمتعه هو شخصياً بتلك الممارسات يؤدي إلى تنمية سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه عدة دراسات منها (yau-de and (Wen,2014;Shin,2012,Avey et al.,2011;Mayer et al.,2009) والتي أشارت جميعها إلى وجود علاقة بين إدراك المشرف كقائد أخلاقي من قبل المرؤوسين وبين ممارسة سلوك المواطن التنظيمية، فوفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي فإن إدراك العاملين للقيادة على أنهم أخلاقيون يدفع العاملين إلى المعاملة بالمثل عن طريق زيادة مستويات المواطن التنظيمية.
- هناك علاقة معنوية عكسية بين بعد الشخص الأخلاقي فقط ( كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وبين ميل العاملين بهيئة التمريض لترك العمل، وقد بلغت معامل المسار للعلاقة بينهما ٠.٣٤٦- وهو معنوي عند مستوى ٠.٠٠٠١، وتعني تلك النتيجة أن إدراك العاملين للقائد بأنه شخص أخلاقي يقلل من ميلهم لترك العمل بينما لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي لبعد المدير الأخلاقي على سلوك الميل لترك العمل لدى العاملين بهيئة التمريض. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Palanski et al.,2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الميل لترك العمل، كما تتفق تلك النتائج أيضاً مع دراسة كل (Ghahroodi et al.,2013) والتي أشارت نتائجها إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل غير مباشر على الميل لترك العمل، حيث تزيد القيادة الأخلاقية من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين واللذان بدورهما يقللان من نوايا ترك العمل لدى العاملين. وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول فرض عدم ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة جزئية وذلك بعدما تبين أن هناك علاقة معنوية بين بعد المدير الأخلاقي وبين سلوك المواطن

التنظيمية، وأيضاً هناك علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل ، وقبول فرض العدم ورفض البديل جزئياً حيث لم تبين النتائج وجود علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً عدم وجود علاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، ولقد اعتمدا هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى إحصائية ٠.٠٠١ ( أنظر جدول رقم ٦).

#### ٣/٣/١٢ - علاقة الارتباط بالعمل باتجاهات العاملين:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين اتجاهات العاملين ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة ". ولاختبار صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، ويظهر الجدول رقم (٦) وجود علاقة معنوية مباشرة بين الارتباط بالعمل وبين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة معاملات المسار لهما على التوالي، ٠.٦٠، ٠.٣٥، وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١. وتعنى تلك النتيجة أن ارتباط العاملين بالعمل والمنظمة التي يعملون بها يزيد من درجة التزامهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي. وتتفق تلك النتائج مع دراسة e.g.Saks,2006;Karatepe,2013;Simons and Buitendach,2013;Harter (and Hayes,2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن زيادة مستويات الارتباط الوظيفي يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين. وتفسير ذلك أن شعور الموظف بالارتباط بعمله وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني في أداء العمل، يولد شعوراً إيجابياً لديهم نحو الوظيفة والمنظمة، الأمر الذي ينعكس على زيادة رضاه الوظيفي والتزامه التنظيمي.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعدما تبين أن هناك علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين اتجاهات العاملين (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي)، ولقد اعتمدا هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى إحصائية ٠.٠٠١ ( أنظر جدول رقم ٦).

#### ٣/٣/١٢ -٤ - علاقة الارتباط بالعمل بسلوكيات العاملين:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا توجد علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين سلوكيات العاملين ( المواطنة التنظيمية، الميل لترك العمل) بهيئة التمريض بالمستشفيات



الحكومية موضع الدراسة". ولاختبار صحة هذا الفرض تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، ويظهر الجدول رقم (٦) وجود علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل، حيث بلغت قيمة معاملات المسار لكل منها على التوالي ٠.٥٣٧، -٠.١٥٩ - وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١. وتعنى تلك النتيجة أن شعور العاملين بإرتباطهم بالعمل يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويقلل من درجة ميلهم لترك العمل بالمنظمة. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت عدة دراسات ومنها (e.g: Rasheed and Ramzan, 2013; Ariani, 2013; Saks, 2006; Chen and 2007). والتي أشارت جميعها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط بالعمل و بين سلوك المواطنة التنظيمية والميل لترك العمل.

وفى ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعدما تبين أن هناك علاقة معنوية بين الارتباط بالعمل وبين سلوكيات العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية، والميل لترك العمل)، ولقد اعتمدا هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى إحصائية ٠.٠١ ( أنظر جدول رقم ٦).

#### ٥/٣/١٢ - علاقة القيادة الأخلاقية بالارتباط بالعمل:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة". ولاختبار صحة هذا الفرض تم تطبيق أسلوب تحليل المسار، وتبين الجدول رقم (٦) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ٢٨% وتعنى تلك النتيجة أن القيادة الأخلاقية تتنبؤ بـ ٢٨% من التغيرات التي تحدث فى الارتباط الوظيفي والنسبة الباقية ٧٢% ترجع إلى عوامل أخرى تحتاج إلى دراسة أخرى لمعرفتها.

ومن جهة أخرى، تشير نتائج نفس الجدول السابق (٦) إلى أن وجود علاقة معنوية مباشر بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، حيث بلغت معلمة المسار لهما على التوالي ٠.٢٠٠، ٠.٦٥٥. وهى معنوية عند ٠.٠٠٠١. وتشير تلك النتائج إلى أن إدراك العاملين لقادتهم على أنهم أخلاقيون يزيد من درجة إرتباطهم بالعمل. وتتفق تلك النتائج جزئياً مع دراسة (Chughtai et al., 2014; Brown, 2014) والتي أشارت نتائجها إلى أنه عندما يتصرف القادة بشكل أخلاقي فإن ذلك يدفع العاملين إلى زيادة التصاقهم بالمنظمة ورغبتهم الشديدة فى بذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها.

وفى ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة كلية وذلك بعدما تبين أن هناك علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، واعتمداً هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى إحصائية ٠.٠١ ( أنظر جدول رقم ٦).

#### ٦/٣/١٢- تأثير الارتباط بالعمل على العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات العاملين:

بعدها تم الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات وسلوكيات العاملين وبين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل، نتناول في هذا الجزء الإجابة على التساؤل السادس للدراسة لهذه الدراسة والمتعلق بطبيعة التأثيرات غير المباشرة للقيادة الأخلاقية على اتجاهات العاملين من خلال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط، كما نختبر صحة الفرض السادس للدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ ". وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وبيين الجدول السابق رقم (٦) النتائج التالية:

- زادت قوة العلاقة بين الشخص الأخلاقي والالتزام التنظيمي، من (٠.١١٨) إلى (٠.٢٣٦) بمقدار (٠.١١٨) وذلك نتيجة لدخول الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيران، ومن جهة ثانية زادت قوة العلاقة بين المدير الأخلاقي والالتزام التنظيمي من (٠.٣٣٠) إلى (٠.٧١٨) بمقدار (٠.٣٣٨) وتمثل تلك الزيادة التأثير غير المباشر للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي والالتزام التنظيمي.
- زادت قوة العلاقة بين الشخص الأخلاقي والرضا الوظيفي من (٠.٠٦٤) إلى (٠.١٣٣)، إلا أنها غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١، كما زادت أيضاً قوة العلاقة بين المدير الأخلاقي والرضا الوظيفي للعاملين من (٠.٢١٣) إلى (٠.٤٤٠) وهي أيضاً غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

وفى ضوء ما سبق، فإنه يجب قبول صحة فرض العدم ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة فردية لتأثير الارتباط بالعمل على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي، ورفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لتأثير الارتباط بالعمل على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي، واعتمداً هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

١٢/٣/٧- تأثير الارتباط بالعمل على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العاملين:

يختبر هذا الجزء صحة الفرض السابع للدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين سلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات موضع الدراسة"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) مايلي:

■ أن دخول الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية عدل من قوة هذه العلاقة، حيث زادت قوة العلاقة بين الشخص الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية من (٠.١٠٢) إلى (٠.١٠٣)، إلا أنها غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١. في حين زادت قوة العلاقة بين المدير الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من (٠.٤٢٢) إلى (٠.٧٣٨) ، واتجاه العلاقة طردياً، وتشير تلك النتيجة إلى أن دخول الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية عدل من قوة هذه العلاقة.

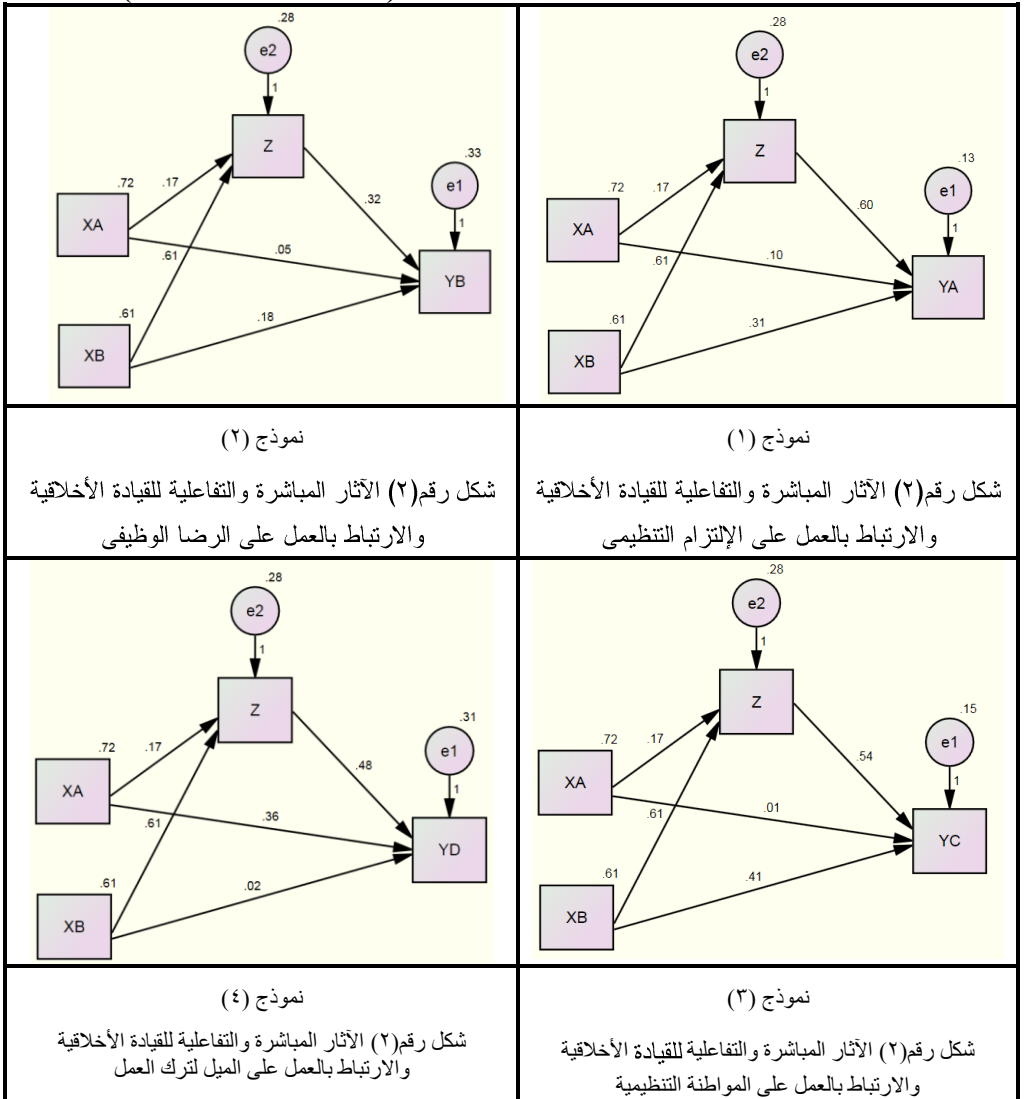
■ أن دخول الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والميل لترك العمل عدل من قوة العلاقة ، حيث زادت قوة العلاقة بين الشخص الأخلاقي والميل لترك العمل من (-٠.٣٤٦) إلى (-٠.٣٧٨) واتجاه العلاقة عكسياً. بمعنى أنه كلما زاد إدراك العاملين لمتعة قادتهم بالشخصية الأخلاقية كلما قل ميلهم لترك العمل، في حين أدى دخول الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي والميل لترك لعمل إلى زيادة قوة العلاقة بينهما من -٠.٠٢٤ إلى -٠.١٠٤ واتجاه العلاقة عكسي، إلا أنها غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

وفي ضوء ما سبق، فإنه يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة جزئية لتأثير الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً لتأثير الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، وقبول الفرض البديل ورفض الفرض العدم وذلك بالنسبة لتأثير الارتباط بالعمل على العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأيضاً لتأثير الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، واعتمداً هذا القرار على قيمة معاملات المسار وقيمة (ت) عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١.

بعد اختبار صحة فروض الدراسة ، يمكن بيان العلاقة المقترحة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل وبين اتجاهات وسلوكيات العاملين وذلك بإستخدام Amos بأسلوب

maximum likelihood estimates (MLE) method وذلك على النحو التالي ( أنظر الشكل رقم ٢):

شكل رقم (٢)  
العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة ( مخرجات تحليل Amos )



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة

## ١٣- ملخص لأهم النتائج والتوصيات:

## ١/١٣- النتائج:

تمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث بصفة رئيسه فى اختبار الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اتجاهات وسلوكيات العاملين، وقد أسفرت نتائج البحث واختبار فروضه عما يلي:

١/١٣- وجود علاقة معنوية موجبه بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل وبين الإلتزام التنظيمى، حيث فسرت أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل ١٣% من التباين فى الإلتزام التنظيمى، ومن جهة أخرى تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوى مباشر لبعده الشخص الأخلاقى و بعد المدير الأخلاقى والإرتباط بالعمل على الإلتزام التنظيمى للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة معاملات المسار لهما على الترتيب، ٠.١١٨، ٠.٣٣٠، ٠.٥٩ وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

٢/١٣- على الرغم من وجود علاقة معنوية موجبه بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل وبين درجة شعور العاملين بهيئة التمريض الرضاء الوظيفى ، حيث فسرت أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل ١٥% من التباين فى الرضاء الوظيفى، كما أظهرت النتائج أن معاملات المسار للعلاقة بين بعدى القيادة الأخلاقية وبين الرضاء الوظيفى، بلغت على التوالي ٠.٠٦٤، ٠.٢١٣. إلا أنها غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

٣/١٣- هناك علاقة معنويه موجبه بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية، حيث فسرت أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل ٣٣% من التباين الحادث فى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهناك علاقة معنوية مباشرة بين بعد المدير الأخلاقى(كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وبين المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معاملات المسار بينهما ٠.٤٢٢، وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١، فى حين لم تثبت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين بعد الشخص الأخلاقى(كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) وبين

المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل المسار بينهما ٠.٠١٢ وهى غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

٤/١/١٣- وجود علاقة معنوية سالبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل وبين سلوك الميل لترك العمل، حيث فسرت أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل ٢٩% من التباين الحادث في سلوكيات الميل لترك العمل لدى العاملين ببيئة التمريض، ومن جهة أخرى أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقى وبين سلوكيات الميل لترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار بينهما ٠.٣٤٦ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١، بينما لم تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين بعد المدير الأخلاقى وبين الميل لترك العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار بينهما ٠.٠٢٤- وهى غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

٥/١/١٣- توجد علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الإرتباط بالعمل، حيث فسرت أبعاد القيادة الأخلاقية ٢٨% من التباين الحادث فى الإرتباط بالعمل ، ومن جهة أخرى بلغت قيمة معاملات المسار بين أبعاد القيادة الأخلاقية( الشخص الأخلاقى، والمدير الأخلاقى) وبين الإرتباط بالعمل على التوالي ٠.٢٠٠ ، ٠.٦٥٥، وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

٦/١/١٣- وجود علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمى، حيث إرتفعت معاملات المسار من ٠.١١٨ إلى ٠.٢٣٦. وبلغت قيمت الزيادة ١١٨% وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

٦/١/١٣- لا توجد علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبين شعور العاملين بالرضاء الوظيفى، فعلى الرغم من زيادة قيمة معاملات المسار بينهما من (٠.٠٦٤) إلى (٠.١٣٣) لبعد الشخص الأخلاقى مع الرضاء الوظيفى، ومن (٠.٢١٣) إلى (٠.٤٤٠) لبعد المدير الأخلاقى مع الرضاء الوظيفى إلا أن العلاقة بينهما غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠٠١ .

٧/١/١٣- وجود علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين بعد المدير الأخلاقي والمواطنة التنظيمية، حيث إرتفعت معاملات المسار من (٠.٤٢٢) إلى (٠.٧٣٨) وبلغت قيمة الزيادة ٠.٣٣٩، وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١، ومن جهة أخرى زادت قيمة معامل المسار لتأثير الإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين سلوك المواطنة التنظيمية من (٠.٠١٢) إلى (٠.١٠٣) وبلغت قيمة الزيادة ٠.١٠٣ إلا أنها غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١

٨/١/١٣- وجود علاقة معنوية غير مباشر للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، حيث إرتفعت معاملات المسار من (-٠.٣٤٦) إلى (-٠.٣٧٨) واتجاه العلاقة عكسياً، وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠.٠٠١، في حين لم تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، فعلى الرغم من إرتفاع معاملات المسار بينهما من (-٠.٠٢٤) إلى (-٠.١٠٤) إلى أن العلاقة غير معنوية عند مستوى ٠.٠٠١

### ٢/١٣- التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز أهم توصيات هذا البحث فيما يلي:  
 ١/٢/١٣- على إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة تحسين إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية، وذلك لما لها من تأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين الجوانب الأخلاقية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الشأن يوصى الباحث بما يلي:

### ١٣/ ١/٢- فيما يتعلق بالاختيار والتعيين:

■ مراعاة توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية كأحد المتطلبات لشغل الوظائف القيادية في القطاع الصحي المصري.

- اختيار القيادات الإدارية للمستشفيات بناءً على درجة توافر مقومات القيادة الأخلاقية لديهم، لأنه سيكون نموذج وقدوة أخلاقية يحتذى به المرؤوسين في شتى تعاملاتهم.
- ضرورة توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية كأحد المتطلبات الرئيسة للترقية إلى الوظائف القيادية، بما يساعد على توافر مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة دور القائد الأخلاقي الأمر الذي سينعكس على زيادة التزام العاملين ورضاهم الوظيفي وورغبتهم في القيام بأدوار إضافية، وتقليل رغبتهم في ترك العمل.

### ٢/١٣/٢ - فيما يتعلق بالتدريب والتطوير:

- إدخال الأبعاد الخاصة بالقيادة الأخلاقية ضمن الاحتياجات التدريبية للقادة العاملين بالمستشفيات الحكومية، بجانب المهارات الإدارية والفنية الخاصة بأداء العمل بالمستشفيات.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لفئة القادة والمرشحين لشغل المناصب القيادية، تهدف إلى إكساب المتدربين الجوانب الأخلاقية للقائد، وكيفية صناعة القرار الأخلاقي، والمبادئ والنظريات الأخلاقية، وكيفية ترجمتها إلى سلوك أخلاقي ملموس، والتوعية بالأحكام الدينية للسلوك غير الأخلاقي في العمل.
- عقد ورش عمل دورية بالمستشفيات بين القادة والمرؤوسين، وذلك لمناقشة كافة القضايا الأخلاقية المتعلقة بالعمل، والمعايير الأخلاقية لمهنة التمريض، وشرح المكافآت والحوافز المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، والعقوبات المتعلقة بالسلوك الغير أخلاقي للمهنة.

### ٣/١٣/٢ - فيما يتعلق بتقييم الأداء:

- إضافة أبعاد القيادة الأخلاقية - والمتمثلة في بعد السمات الشخصية للقائد ومنها الأمانة والاستقامة والعدالة والاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم والانصات إليهم، وبعد المدير الأخلاقي والمتعلق بتحويل السمات الشخصية للقائد إلى سلوك عملي



من خلال عدة ممارسات منها استخدام السلطة الرسمية في وضع المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي، ومعاقبة السلوك الغير أخلاقي - إلى عناصر تقييم أداء العاملين بالمنظمات الصحية.

#### ٤/١/٢/١٣ - فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز:

- استخدام الحوافز والمكافآت كأداة لتعزيز السلوكيات الأخلاقية المرغوبة والحد من السلوكيات الأخلاقية الغير مرغوبة.
- ضرورة مكافأة العاملين على أسس موضوعية أبرزها الجهد والأداء والابداع والالتزام بالمعايير الأخلاقية للمهنة.
- وضع سياسات عادلة للثواب والعقاب، بحيث يستفيد المتلزم بالمعايير الأخلاقية ويعاقب الغير ملتزم بها.
- استخدام أساس الالتزام بقواعد المدونة الأخلاقية للمستشفى كأحد معايير منح المكافآت.

#### ٥/١/٢/١٣ - فيما يتعلق بتنمية الارتباط بالعمل:

- توفير بيئة عمل تساعد على إحساس العاملين بالارتباط بالعمل من خلال تبنى قادة المستشفيات الحكومية لبعض الاستراتيجيات السلوكية مثل توافر الاحترام المتبادل، وتعزيز وتدعيم الشخص في وظيفته بالمستشفى، وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، والثناء والشكر عند بذل جهود مميزه، وتوفير درجة أكبر من المرونة والتعبير والاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة الفعالة.

#### ١٤ - توصيات لبحوث مستقبلية:

سعت الدراسة الحالية إلى تقييم الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل على اتجاهات وسلوكيات العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية وذلك على النحو التالي :

- ١٤/١- إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى للوصول إلى نماذج أكثر شمولية وعمقاً للقيادة الأخلاقية في البيئة العربية، حيث أن أغلب الدراسات التي أجريت على القيادة الأخلاقية تمت في بيئات أجنبية.
- ١٤/٢- محددات القيادة الأخلاقية في البيئة العربية.
- ١٤/٣- نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية في القطاع الصحي.
- ١٤/٤- دراسة أثر القيادة الأخلاقية على بعض النواتج الأخرى مثل الأداء الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، الإبداع الإداري، جودة حياة العمل، والتمكين النفسى، وصوت العاملين.
- ١٤/٥- قد يبدا من المفيد إدخال متغيرات أخرى في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين اتجاهات وسلوكيات العاملين مثل الملكية النفسية، والثقة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- ابن منظور (٢٠٠٣). لسان العرب، المجلد (١٣)، بيروت، دار صادر.
- ٢- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق : أساليب القياس و التحليل و إختبار الفروض ، الأسكندرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر .
- ٣- أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢) " سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فى المؤسسات الليبية " ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد الثالث ، العدد الأول.
- ٤- أكريم، محمد سليمان محمد (٢٠١٢) " نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات " ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد الثانى ، العدد الثانى.
- ٥- الأحمدى، حنان عبد الرحيم (٢٠٠٥) الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للعاملين فى الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٣، عدد ٣، ٣٠٥ - ٣٣٧.

- ٦- الإمام، وفقى السيد (٢٠١٠) البحث العلمى، إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- ٧- العنقرى، عبد العزيز بن سلطان (٢٠١٢) أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفى لدى العاملين بمصرف الراجح بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلد ٣٥، عدد ٣، ١٠٨-٥١.
- ٨- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٢) أثر الثقافة التنظيمية على الإرتباط الوظيفى بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣٦، عدد ٣، ١-٥٠.
- ٩- حسنين، أسامه أحمد (٢٠١١) " تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية" ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٢٥)، العدد الأول، يونيه.
- ١٠- عبد الفتاح ، إيمان صالح حسن (٢٠٠٩). اثر علاقة الفرد برئيسه كمتغير وسيط على العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية مجلة البحوث المالية و التجارية كلية التجارة جامعة قناة السويس، ع ١٩٤: ٢٣٤.
- ١١- مرسي ، مرفت محمد السعيد (٢٠١٠). اثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل - دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة جامعة عين شمس ، ع ٣٣٣ - ٣٦٠.

### ثانيا:المراجع الاجنبية

- (1) AL-Omar, Badran Abdulrahman . (2003).Sources of work- stress among hospital-staff at the Saudi Moh.JKAU: Econ. And Adm., 17,(1),3-16.
- (2) Allen, V., & Meyer, F.,(1990) Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, *Journal of Business Research*, 26.
- (3) Arian,D.,W.,(2013).The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior”, *International Journal of Business Administration*, 4,(2),123-150.
- (4) Avey, J. B., Wernsing, T. S., Palanski, M. E., (2012).Exploring the process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee

- Voice and Psychological Ownership, *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- (5) Avery, J.B., Palanski, M.E., Walumbwa, F.O., (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior, *Journal of Business Ethics*, 98, 573- 582
- (6) Blau, G.J. (1985). The measurement and Prediction of Corer Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277- 288.
- (7) Brown, M. E., (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36, (2), 140-155.
- (8) Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- (9) Brown, M.E., Trevino, L.k., (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595- 616.
- (10) Brown, C., (2014). Authentic Leadership And The Effects of Trust and Positive Psychological Capital on Work Engagement in SEC Football, The Clute Institute *International Academic Conference*, Orlando, Florida, USA.
- (11) Brandon, D.M.P., (2013). The Impact of Ethical Leadership on Employee Organizational Citizenship Behaviors, *PH.D thesis* , Capella University.
- (12) Chughtai, A., Byrne, M., Flood, B., (2014). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor, *Journal of Business Ethics*, Marth.
- (13) Chen, J., (2007). A study of Employee Engagement Within A Chinese Context, *Master thesis*, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University.
- (14) Coben , Jayne & Stuenkel, Diane (2009). Providing a healthy work environment for nurses ,the influence on retention , *Journal Of Nursing Care Quality* , 24(34), 308-315
- (15) Daniel R. Denison Stephanie and Haaland Paulo Goelzer (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?, *Organizational Dynamics*, 33(1), 241-285.

- (16) Eisenbeiss, S.A., (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach, *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
- (17) Ghahroodi, H. K., Mohd Ghazali, M.Z. & Ghorban, Z.S. (2013). Examining ethical leadership and its impacts on the follower's behavioral outcomes, *Asian social science*, 9, (3), 91-96
- (18) Goodenough, P. (2007). Ethical leadership, Values congruence and Workplace deviance. *Ph.D. thesis*. The university of Webster.
- (19) Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied psychology*, 66, 727-738.
- (20) Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L., (2002). Business – Unit – Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 268-279.
- (21) Hewitt Engagement Survey, (2008). Identify the factors driving employee Engagement, Retrieved, 8 July, 2008 from [Http://WWW.hewittassociates.com/Intl/NA/en.US/Our Service Tool.aspx? Cid=225](http://WWW.hewittassociates.com/Intl/NA/en.US/Our%20Service%20Tool.aspx?Cid=225).
- (22) Irvine D M; Evans M G. (1995). Job Satisfaction and Turnover among Nurses: integrating 7 Research finding Across Studies, *Nursing Research*, 44(4), 246-253.
- (23) Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- (24) Karatepe, O., M., (2013) Perceptions of Organizational Politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, (1), 504-512.
- (25) Kim, W. G., Brymer, R. A., (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026.
- (26) Kular, S., et al., (2008). Employee Engagement: A literature Review, Kingston Business School, Kingston University, Working paper Series No 19, October.
- (27) Locke, E. (1983). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.C. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley & Sons, P, 1298.

- (28) Lucas MD, Atwood JR. Haganan R.,(1993). Replication and validation of Anticipated turnover model for urban registered nurses,*Nursing Research*,42(1),29-35.
- (29) Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R., (2009).How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- (30) Mowday et al.,(1979).The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*,14,224-247.
- (31) Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J.A.,Chonko, L. B.,(2009).The Virtuous Influence of Ethical leadership Behavior: Evidence from the Field, *Journal of Business Ethics*,90,157-170.
- (32) Organ, D.W. and Near , J.P.(1985).Cognition Vs Affect in Measures of Job Satisfaction, *International Journal of Psychology*,20,242-254.
- (33) Organ,D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In staw, B., M., and Cummings, L., L., (Eds), *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- (34) peterson,A.R.,(1994).A Meta-Analysis of Cronbach.S Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21,381-391.
- (35) Ponnu, C, H., Tennakoon, G.,(2009).The Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case, *Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14, (1),45-50 .
- (36) Porter et al.,(1974).Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*,59,9-603.
- (37) Rasheed,A., Khan,S.,& Ramzan,M.,(2013).Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*,4,( 4),123-142.
- (38) Resick,C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K.,( 2007). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*,63,345-359.
- (39) Robbins, S.P.(1996), *Organizational Behaviour*, N.J.A Simon & Schuster Company,p,123.
- (40) Robinson,L.,(2006) *Human Resource Management in Organization*,London,CIPD,
- (41) Sahin,F.,(2011). Affective Commitment as a Mediator of the Relationship Between Psychological Climate and Turnover Intention, *World Applied Sciences Journal*, 14(4),523-530.

- (42) Saks, Alan.M, and Rotman Joseph L., (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, V.21,7, pp.600-619.
- (43) Schaufeli, W.B., and et al., (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach, *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- (44) Seahore, S.E. Lawler, E.E., Mirvis, P. and Caamman, C. (1982). Observing and measuring Organizational Change: A Guide to field to Practice, New York: Wiley.
- (45) Shader, K; Beome, M.E; Broome, C.D; West, M.E.; Nash, M. (2001). Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center, *Journal of nursing administration*, 3(4): 210- 216.
- (46) Simons, J., C., Buitendach, J., H., (2013). Psychological capital, Work engagement and Organizational Commitment amongst call center employee in South Africa, *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2):65-82.
- (47) Smith, C. Ann, Organ, Dennis W. and Near, Janet p. (1983). Organizational Citizenship Behaviour, Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4):653-663.
- (48) Sutherland, Jr. M. A., (2010). An Examination of Ethical Leadership and Organizational Commitment, *PH.D thesis*, Nova Southeastern University.
- (49) Thoresen, C.J. Patton, G.K., Judge, T. A; Bono, J.E. (2001). The Job Satisfaction Job Performance Relationship: A *Qualitative and Quantitative Review*, *Psychological bulletin*, 127(3):376- 407.
- (50) Trevion, L.k., Hartman, L., P., Brown, M., (2000). Moral person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review*, 42,(4), 128-142.
- (51) Williams, L.y. & Anderson, S.E (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- (52) Yidong, T., Xinxin, L., (2012). How Ethical leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation, *Journal of Business Ethics*, 116(2), 457-472.
- (53) Yau-De Wang and Wen-Chuan, (2014). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy, *J Bus Ethics*.

## ملحق رقم (١)

### قائمة استقصاء

## الآثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين

" دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ "

إعداد

عبد العزيز على مرزوق

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ



جامعة كفر الشيخ  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الممرض / أو الممرضة:

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى شعوركم بمدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قادة المستشفيات الحكومية التي تعملون بها، ودرجة شعوركم بالإرتباط الوظيفي، وتأثير ذلك على درجة رضاكم الوظيفي والتزامكم التنظيمي واستعدادكم لبذل جهود إضافية خارج دور الوصف الوظيفي لوظيفتكم، ونقليل ميلكم لترك العمل بالمستشفى ، الأمر الذي ربما يساهم في تطوير المستشفيات التي تعملون بها.

ويسعدني أن الفت انتباه سيادتكم إلى أن نجاح البحث الذي أعده يتوقف على مدى مساهمتكم الفعالة بأراكم البناءة حول متغيرات البحث، وأعدكم بأن ما ستتفضلون به من آراء وبيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يعد أمرا اختياريا .

وأشكركم مقدما على حسن تعاونكم ،،،

الباحث

د. عبد العزيز على مرزوق

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ

السؤال الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن رأيك في سلوكيات قائدك، برجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة منها ، عن طريق وضع علامة (٧) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	متغيرات القيادة الأخلاقية
					(١) يستمع رئيسى فى العمل لما يقوله العاملون.
					(٢) ينزل رئيسى العقاب بالعاملين المنتهكين للمعايير الأخلاقية.
					(٣) يدير رئيسى حياته الشخصية بشكل أخلاقى .
					(٤) يراعى رئيسى مصالح العاملين بشكل أفضل.
					(٥) يتخذ رئيسى القرارات بشكل عادل ومتوازن.
					(٦) يناقش رئيسى أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين .
					(٧) يضرب رئيسى القدوة والمثال فى كيفية القيام بالأعمال من الناحية الأخلاقية.
					(٨) يراعى رئيسى البعد الأخلاقى عند اتخاذ القرارات .
					(٩) يحكم رئيسى على النجاح من زاوية الغايات المتحققة والوسائل المستخدمة للوصول إليها.
					(١٠) أثق فيما يصدر من رئيسى من تصرفات وقرارات .

السؤال الثاني : تعكس العبارات التالية مدى ارتباط الفرد بوظيفته، الرجاء من سيادتكم قراءتها جيداً ووضع علامة (√) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متغيرات الارتباط الوظيفي
					(١) أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل.
					(٢) أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي.
					(٣) أنا مثابر دائماً في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.
					(٤) يمكنني أن أستمر في عملي لساعات طويلة.
					(٥) أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.
					(٦) أتمتع بشخصية قوية بين زملائي.
					(٧) تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقتي.
					(٨) تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي.
					(٩) أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى.
					(١٠) أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.
					(١١) أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أؤديه.
					(١٢) يساعدني عملي على الحصول على احترام الآخرين.
					(١٣) أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعمل.
					(١٤) عندما أقوم بعمل لا أشعر بمرور الوقت.
					(١٥) أثناء العمل، أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى.
					(١٦) من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.
					(١٧) أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.
					(١٨) أشعر بسعادة أكبر عندما يزيد على عبء العمل.

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن شعورك بمدى التزامك تجاه المستشفى التي تعمل بها، والمرجو منك اختيار الإجابة التي تصف وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (√) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشد	متغيرات الالتزام التنظيمي
					(١) ترك العمل بالمستشفى أمر صعب للغاية بالنسبة لى ولو كنت أرغب فيه.
					(٢) أشعر بأن بقائى مع القائد الحالى بالمستشفى أمر واجب.
					(٣) سأكود سعيدا بقضاء ما تبقى من حياتى المهنية فى هذه المستشفى.
					(٤) أحد الأسباب الرئيسية لعدم تركى العمل بهذه المستشفى هو ندرة البدائل المتاحة.
					(٥) أشعر أنه ليس من الصواب ترك عملى بالمستشفى حتى ولو كان فى مصلحتى.
					(٦) أشعر بأن مشكلات المستشفى وكأنها مشكلاتى الشخصية.
					(٧) الاستمرار فى العمل بالمستشفى فى الوقت الحالى واجب أكثر منه رغبة.
					(٨) أشعر بانتماء قوى تجاه المستشفى.
					(٩) أشعر بوجود خيارات قليلة جدا لترك المستشفى .
					(١٠) أشعر بإرتباط عاطفى فى هذه المستشفى.
					(١١) سأشعر بالذنب إذا ما تركت المستشفى.
					(١٢) أشعر وكأننى جزء من هذه المستشفى.
					(١٣) تستحق هذه المستشفى ولائى لها.
					(١٤) أنجزت الكثير فى هذه المستشفى فلا أستطيع تركها والعمل فى مكان آخر.
					(١٥) لا أستطيع مغادرة هذه المستشفى لشعورى بالالتزام تجاه العاملين بها.
					(١٦) تمثل هذه المستشفى أهمية كبيرة بالنسبة لى.
					(١٧) الكثير من أمور حياتى سوف تضطرب إذا ماقررت مغادرة المستشفى.
					(١٨) أدين بالكثير لهذه المستشفى.

السؤال الرابع : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف بعض السلوكيات أو التصرفات التي قد تصدر عن بعض العاملين ولا تصدر عن البعض الآخر . برجاء تحديد مدى قيامك بكل من هذه السلوكيات بوضع علامة (٧) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشده	غر موافق	محايد	موافق	موافق بشده	متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية
					(١) أساعد زملائي الذين كانوا في إجازة في إنهاء أعمالهم المتأخرة.
					(٢) أساعد زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم
					(٣) أحرص على مساعدة رئيسي المباشر حتى ولو لم يطلب مني ذلك
					(٤) أقوم بتوجيه العاملين الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل
					(٥) أهتم كثيرا بزملائي في العمل
					(٦) لا أتردد في إعطاء زملائي ما يحتاجونه من معلومات وخبرات خاصة بالعمل
					(٧) أحرص على الاستماع لمشاكل زملائي
					(٨) لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى
					(٩) أحرص على الحصول على إذن قبل الغياب عن العمل
					(١٠) غالبا ما أتأخر عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية
					(١١) أقوم بأي مهام تساعد على تحسين سمعة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك
					(١٢) غالبا ما أستعد للانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية بوقت قصير
					(١٣) كثيرا ما أضطر لإنهاء بعض المصالح الشخصية تليفونيا أثناء العمل
					(١٤) أحرص على زيارة زملائي في مكاتبتهم للاطمئنان عليهم وأسعد بزيارتهم لي في مكنتي

السؤال الخامس: برجاء تحديد مستوى رضاك الوظيفي أو عدم رضاك عن كل عبارة من العبارات التالية عن طريق وضع علامة ( √ ) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير راضٍ تماماً	غير راضٍ	محايد	راضٍ	راضٍ تماماً	متغيرات الرضا الوظيفي
					(١) حجم العائد أو المزايا الإضافية التي تحصل عليها من الوظيفة بالمستشفى.
					(٢) حجم التطور والنمو في المهارات والخبرات بسبب مزاوله أعمال الوظيفة.
					(٣) مدى كفاية فرص الترقية المتاحة لكافة الزملاء بالمستشفى.
					(٤) العلاقة مع الرئيس المباشر والزملاء في العمل داخل المستشفى.
					(٥) مستوى التقدير والمعاملة التي تحصل عليها من الرئيس المباشر.
					(٦) مدى عدالة معايير واعتبارات الترقية للعاملين بالتمريض بالمستشفى.
					(٧) مستوى الشعور بالإنجاز بعد أداء الوظيفة.
					(٨) مستوى الدعم والمساعدة من الزملاء عند مواجهة مشكلة في العمل بالمستشفى.
					(٩) مستوى المساعدة والتوجيه من الرئيس المباشر في المستشفى.
					(١٠) مدى عدالة ما تحصل عليه مادياً ومزايا إضافية مقارنة بما تسهم به جهد.
					(١١) درجة الاستقلالية التي تتمتع بها داخل المستشفى في اتخاذ قرارات الوظيفة وتصريف أمورها.
					(١٢) مقدار الجهد الذي تتطلبه الوظيفة داخل المستشفى.
					(١٣) جودة الإشراف بصفة عامة الذي يمارس من الرئيس المباشر في أداء أعمال الوظيفة داخل المستشفى.

السؤال السادس: تعكس العبارات التالية مدى رغبة الفرد في ترك العمل في وظيفته الحالية ، الرجا من سيادتكم قراءتها جيداً، ووضع علامة (√) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	متغيرات الميل لترك العمل
					(١) أرغب في ترك وظيفتي الحالية
					(٢) سوف أبحث عن وظيفه جديدة
					(٣) سوف أترك العمل في المستشفى في أقرب وقت ممكن.

خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم؟؟؟

الباحث