

**القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس
بالتطبيق علي الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية**

هبة صالح عبد العال البسيوني

باحثة ماجستير

كلية تجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة المنصورة

القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

بالتطبيق علي الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية

هبة صالح عبد العال البسيوني

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

باحثة ماجستير

أستاذ إدارة الأعمال

كلية تجارة - جامعة المنصورة

كلية تجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلي تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وذلك بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية.

وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ حجم العينة ٣٩٥ مفردة، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من النزاهة ووضوح الدور والشاركة فى القوة علي أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس المتمثلة فى العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني. وقد تبين أن وضوح الدور كان البعد الأكثر تأثيراً علي أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس. وبناء على تلك النتائج فقد خلص البحث إلي بعض المقترحات والبحوث المستقبلية.

This research aims to define the effect of Ethical Leadership on Leader-Member exchange(LMX), applied to journalists at the press institutions in the A.R.E.

A proposed model is designed to test the impact of Ethical Leadership on Leader-Member exchange(LMX), a questionnaire is designed and data have been collected. Sample size is 395.

The findings shows that the Ethical Leadership dimensions is positively related to (LMX) dimensions. Also, it shows that integrity, Role clarification and Power sharing have a significant positive effect on Leader-member exchange dimensions represented in Affect, Loyalty, Perceived Contribution and Professional Respect. Role clarification was the most influential dimension on Leader-member exchange dimensions. Based on these results, the research concluded with some suggestions and future research.

تمهيد:

ظهرت في السنوات الأخيرة كثير من الجرائم اللاأخلاقية في مجال الأعمال مما أثار العديد من التساؤلات الهامة حول دور القيادة في تشكيل السلوك الأخلاقي (Brown & Treviño, 2006)، وقد كشفت دراسة (Langvardt, 2012) عدداً من الدروس في صنع القرارات الأخلاقية التي يمكننا الاستفادة منها من خلال عرض بعض الجرائم التي أشارت إليها الدراسة، وأوضحت ضرورة النظر في كيفية تطبيق هذه الدروس على عديد من القرارات التي تواجه القادة في المنظمات.

وانطلاقاً من الإهتمام المنخفض بدراسة المنظور الأخلاقي للقيادة خاصة في عصر تزداد فيه المشكلات اللاأخلاقية للمنظمات، فقد أوصت دراسة (Chan, McBey, & Scott-Ladd, 2011) بضرورة الحاجة إلي توفير إطار مفيد لترسيخ معاني القيادة الأخلاقية ومالها من تأثير على نتائج المنظمات، بل وأكدت دراسة (Garba, Guo, 2018) على أنه يجب إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الأخلاقية ودراستها بشكل أعمق، وأوضحت أن القيادة الأخلاقية تزيد من التزام المرؤوسين عند وجود سلوكيات أخلاقية لدي القادة، وأن نظرية التبادل الاجتماعي لها أثر قوي علي سلوكيات الأفراد.

وقد اتفقت عديد من الدراسات (Brown & Treviño, 2006; Dadhich & Chan et al., 2011; Mahsud, ; Kim & Brymer, 2011; Hansen, 2011; Eisenbeiss, 2012; Bhal, 2008; ; Shacklock & Lewis, 2007; Sama & Shoaf, 2008; Yukl, & Prussia, 2010; Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012) على تعريف القيادة الأخلاقية بأنها الإثبات العملي للسلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية بين الأفراد واتخاذ الإجراءات المناسبة، وتعزيز مثل هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال "الإتصالات الثنائية، والدعم، وصنع القرار".

ومن جانب آخر أكدت الدراسات (Northouse, 2015; M. Abu Elanain, 2014) على أهمية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس لما لها من إسهامات ذات تأثير إيجابي واضح لعمليات القيادة فهي تساعد على وضوح التمايز بين المرؤوسين، بل وتساهم في تطوير جودة المخرجات التنظيمية، واستعداد الفرد في المنظمة لبذل المزيد من الجهد الإضافي لصالح المنظمة من أجل تحقيق رسالتها، حيث أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس هي: منظور للقيادة قائم على أساس العلاقات والتبادل الاجتماعي في إطار علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والمرؤوس كونهم الأساس القائم لتلك العلاقة وباعتبارهم طرفي عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلية الإيجابية الاجتماعية ومن خلال تطوير علاقات مختلفة مع كل فرد من أفراد المجموعة لتحقيق الريادة التنظيمية (Kang & Stewart, 2007; Schwepker Jr, 2017) (Graen & Uhl-Bien, 1995)

ويهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وقام الباحثان باختبار مجال التطبيق على المؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية (الأهرام، الأخبار، دار التحرير، وكالة أنباء الشرق الأوسط، روز اليوسف، الوفد، مؤسسة دار الهلال، اليوم السابع، المصرى اليوم).

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

وتشمل متغيرات الدراسة وهي القيادة الأخلاقية، والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وذلك على النحو التالي:

١ - القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

بسبب العواقب الوخيمة التي نتجت عن القرارات اللاأخلاقية اتجهت الأبحاث إلى دراسة القيادة الأخلاقية وأشارت إلى ضرورة وجود المزيد منها في المجتمع، فقد أشارت دراسة (Dion, 2012) التي ركزت على مناهج القيادة بشكل عام وعلى النظريات الأخلاقية الغربية، موضحة أنه ينبغي إجراء دراسة مماثلة لنظريات أخلاقية شرقية، كما أسهمت في جعل النظريات الأخلاقية من خلال القيادة الأخلاقية ترتبط بالتواصل بشكل أكبر مع المرؤوسين وضرورة البحث في القيادة الأخلاقية بشكل أعمق.

وتساهم القيادة الأخلاقية في توفير دعم إيجابي لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال وضع آليات لمنع السلوكيات غير الأخلاقية والتركيز على السلوكيات الأخلاقية الداعمة بما ينعكس على مستوى الأداء لدى العاملين ومن ثم زيادة مستوى الثقة المتبادل بين القادة والعاملين (Eisenbeiss, 2012; Ghahroodi, Mohd, & Ghorban, 2013; Neubert, Wu, & Roberts, 2013; Palanski, Avey, & Jiraporn, 2014).

كما تساعد القيادة الأخلاقية في زيادة الوعي بإدراك المرؤوسين والقادة لمعايير العدالة والإنصاف، وكذلك دعم واتخاذ القرارات الأخلاقية لدي المرؤوسين بما يؤدي لإتاحة الفرص لتحقيق الذات في العمل، وزيادة الوعي بأهمية التعلم التنظيمي (Aghadavood, Dehaghani, Dehkordi, Faradonbeh, & Sedeian, 2013; Ruiz-Palomino, Sáez-Martínez, & Martínez-Cañas, 2013; Steinbauer, Renn, Taylor, & Njoroge, 2014).

وأوضح (Cranston, Ehrich, & Kimber, 2006) أن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق الإفصاح عن القيم التنظيمية التي يجب تبنيها ونشرها في كل أنظمة المؤسسة، وأن تكون تلك القيم في سلوكياته اليومية والمناسبات والطقوس الخاصة به والأنظمة، وكذلك السياسات التنظيمية بما ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير لدى المرؤوسين.

وقد كانت دراسة (Brown et al., 2005) أول من وضعت تعريف اصطلاحى للقيادة الأخلاقية استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي وعرفت القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك الذى يتفق مع المعايير السائدة عن طريق التصرفات والعلاقات الشخصية، ونقل مثل هذا السلوك للمرؤوسين خلال الاتصالات الثنائية، والدعم، وصنع القرار .

وأوضحت دراسة (James B Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011) أن القيادة الأخلاقية عبارة عن مجموعة من الممارسات التى يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وتشجيع السلوكيات الأخلاقية من خلال الأنشطة والممارسات وانقاد السلوكيات للأخلاقية. وأضاف (Eisenbeiss, 2012) أن القيادة الأخلاقية تعنى الامتثال للقواعد التنظيمية السائدة وأن تتفق تلك القواعد مع المعايير العامة للقيم الأخلاقية، وأشار إلى أنه يجب تحديد الحد الأدنى من السلوك المناسب معيارياً وتكون نقاط معيارية تساعد على تقييم السلوك الأخلاقى والقيم التى تقوم عليها، أما دراسة (Langlois, Lapointe, Valois, & de Leeuw, 2014) فقد أشارت إلى أن القيادة الأخلاقية هي "ممارسة إجتماعية تمارس الحكم المهني بشكل مستقل وتشكل مورداً متعمقاً فى ثلاثة أبعاد هي أخلاقيات النقد، وأخلاقيات الرعاية، وأخلاقيات العدالة، فضلا عن القدرة على العمل والتصرف بطريقة مسؤولة ومقبولة".

٢- أبعاد القيادة الأخلاقية:

من الدراسات التى اطلع عليها الباحثان، وجدا أن معظم الدراسات:

(Brown et al. ,2005; Bass et al. ,2005 ؛Resick, 2006 ;yukl,2006 ;Hoogh&Den Hartog ,2008 ;Trevino,2005 ؛Trevino&Brwon,2000 ; kanugo ,2001; Arthur ,Lewis ,2007)

قد اعتمدت على النموذج الثلاثي **Multifactor college leadership Questionnaire (MCLQ)**، وتمثلت تلك الأبعاد الثلاثة في: النزاهة ووضوح الدور والشراكة فى القوة، وسيتم تناولها على النحو التالي:

أ- النزاهة Integrity

تعرف النزاهة بأنها المحافظة على الوعود والوفاء بها واتساق الأقوال مع الأفعال، وأنه يمكن الاعتماد على القائد حين يعلن التزامات معينة، والنزاهة تعنى أنه يقوم بالوفاء بالتزاماته وتعهدهاته بل ويكون هناك تطابق لتلك الأفعال مع السلوكيات الصادرة من القائد (De Hoogh & Den Hartog, 2008) كما أكدت تلك الدراسة على أن النزاهة من أهم العوامل لاستقرار المعاملات التجارية، والقائد الأخلاقي هو من يمارس

الإستقامة والنزاهة مع منع الأذى عن أصحاب الحقوق والمصالح بالمنظمة من خلال الوفاء بعهودهم والتزاماتهم.

أما عن دراسة (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010) فقد أشارت إلي أن القادة الأخلاقيين الذين يظهرون النزاهة: صادقون، ويتعلمون من الأخطاء، وهم دائماً في حالة من التحسين والتطوير الذاتي، مما يجعل هؤلاء القادة نموذجاً يحتذى به ويتحملون مسؤولية القرارات. واتفقت معها دراسة (Bauman, 2013) بأن القائد الأخلاقي عليه أن يكون صادقاً ومتسقاً أى متكامل مابين أقواله وأفعاله لدى المرؤوسين، كما أشارت (Nastiezaie et al., 2016) إلي أن النزاهة تعنى ثبات القائد الأخلاقي على كلماته ووعوده والتزاماته وأن لا يتصرف بعكس بوعوده.

وتوصلت الدراسات السابقة إلي أن النزاهة تؤثر إيجابياً على الولاء لدى المرؤوسين (Mihelic, et al., 2010)، مما يساهم في استعداد ورغبة المرؤوسين في العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لكل من القادة والمرؤوسين، كما أكدت دراسة (Bauman, 2013) أن النزاهة تساعد في تعزيز الثقة لدى المرؤوسين في القائد، بل وتؤثر إيجابيا في تقوية الجانب الاجتماعي والعاطفي بين القادة والمرؤوسين فيزيد التعاون المشترك القائم على التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد. وقد توصلت دراسة (Nastiezaie et al., 2016) إلي أن النزاهة تؤثر إيجابيا علي كسب الثقة والولاء من المرؤوسين لقادتهم وذلك من خلال الالتزام بسلوك النزاهة كبعد هام من أبعاد القيادة الأخلاقية.

ب- وضوح الدور Role clarification

يعرف وضوح الدور بأنه استطاعة المرؤوسين أن يتعرفوا على ما هو متوقع منهم تحديدا ومتى يصل أدايمهم إلي المستوى المطلوب ويستطيعون أيضا معرفة كيف يمكن المساهمة بشكل واضح لتحقيق أهداف المنظمة (Brown et al., 2005)، وقد اتفق معه (Resick et al., 2006) حيث أوضح في دراسته أن وضوح الأدوار للمرؤوسين يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي بما يحقق أهداف المنظمة.

بينما أشار (Kalshoven et al., 2011) إلي أن وضوح الدور يعنى توضيح المسؤوليات، والتوقعات، وأهداف الأداء، وأضاف إلي ذلك أن وضوح الدور يرتبط ارتباطا إيجابيا ببناء الثقة بين المرؤوسين و القائد.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلي أن وضوح الدور يؤثر إيجابيا على سلوكيات ومواقف المرؤوسين إذا تمت مناقشة الأدوار بشكل واضح وبه قدر من الشفافية بين القائد والمرؤوسين (Hansen, Alge, 2013) وفي دراسة (Babič, 2014) أكدت أن وضوح الدور الناتج من تفعيل القيادة الأخلاقية كان له أثرا إيجابيا على الاحترام المهني المتبادل بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الثقة بما ساهم في تقوية العلاقة المتبادلة بين المرؤوسين وقادتهم بما ساعد في تيسير إحداث عملية

تغيير إيجابي في المنظمة بشكل فعال، وقد توصلت دراسة (Nastiezaie et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين وضوح الدور والثقة لدي المرؤوسين، كما توصلت دراسة (Katuramu et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين وضوح الدور وتقليل دوران العمل كما يساهم في زيادة فعالية الأداء حيث أنه حين يتضح للمرؤوسين أدوارهم يزداد أدائهم بشكل فعال بما يساهم في زيادة المساهمة المدركة للمرؤوسين، كما أن دراسة (Qian, Wang, Han, & Song, 2017) أوضحت أن وضوح الدور كان له تأثيراً إيجابياً على الذكاء الوجداني بما ساعد في تشجيع المرؤوسين على تقليل الفجوات التي تنتج من المشكلات المتكررة في بيئة العمل.

ت- الشراكة في القوة power sharing

وتعني أن للمرؤوسين رأياً في صنع القرار، والاستماع إلي أفكارهم ومخاوفهم كُبعد هام من أبعاد القيادة الأخلاقية، وقد أثبتت الدراسة أن الشراكة في القوة تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين (Brown et al., 2005)، وأكدت دراسة (De Hoogh & Den Hartog, 2008) على أن بُعد الشراكة في القوة يعنى السماح للمرؤوسين بتقديم آرائهم في صنع القرار والاستماع إلي أفكارهم واهتمامهم، وقد ركز (Shacklock & Lewis, 2007) على أن تطوير أبعاد القيادة الأخلاقية وخاصة البعد الذي يركز على اتخاذ القرارات الصائبة بشراكة المرؤوسين هو أمر أساسي لخلق منظمات فيها ثقافة القيادة الأخلاقية تقوم على أسس النزاهة والعدالة والإنصاف، وقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن الشراكة في القوة لها تأثيراً إيجابياً على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، حيث يجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم بما يساهم في تمكين المرؤوسين وتقديم مزيد من التحكم في أعمالهم والمهام الموكلة إليهم (Piccolo et al., 2010؛ Yukl & Becker, 2006)، كما أن بُعد الشراكة في القوة يؤثر إيجابياً على أداء المرؤوسين بما يحقق الفعالية في تحقيق رؤية المنظمة (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

وفي دراسة (Katuramu, Byarugaba, & Wilson, 2016) أوضحت أن الشراكة في القوة لها علاقة إيجابية بالاحتفاظ بالمرؤوسين، وأوضحت دراسة (Nastiezaie, Bameri, & Salajage, 2016) أن تشارك الدور له تأثير إيجابي على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ورجبتهم في طرح أفكارهم ومقترحاتهم.

٣- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

تعتبر نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ثالث أكبر نظرية ظهرت في العقد الماضي بعد نظرية سمات القيادة ونظرية القيادة التحويلية. (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, & Hu, 2014)

ظهرت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس كنظرية تختلف عن باقى النظريات الأخرى للقيادة فى أنها تركز على العلاقة الثنائية بين القائد وكل مرؤوس على حدة، فتختلف عن النظريات الأخرى التى تقترض أن القائد يتبنى نمط قيادة واحد تجاه أفراد الفريق (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007 ; Van Breukelen et al., 2006) حيث أنه قبل نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، كانت النظرة إلى القيادة على أن القادة يتصرفون بنفس الطريقة تجاه كل الأفراد فى الفريق وأن المعاملة تتم بطريقة جماعية باستخدام أسلوب قيادى محدد، وهو الأسلوب السائد على شخصية القائد بما يسمى (متوسط نمط القائد)، وأن أفراد الفريق متقاربين فى الإدراك والتفسير وردود الفعل حيث تتشابه ردود أفعال المرؤوسين تجاه قائدهم (Bader, 2008; Gwynne, 2014) .

وقد قامت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بتغيير هذه الافتراضات حيث اتضح أن القادة لا يتعاملون بأسلوب واحد مع جميع المرؤوسين وكذلك المرؤوسين تختلف استجاباتهم وردود أفعالهم للقادة (Gwynne, 2014; Northouse, 2013; Bader, 2008)؛ لذا حين اهتم الباحثون بدراسة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بناء على طبيعة العلاقة وتطورها بين القائد وكل مرؤوس على حدة وليس بشكل جماعي، فبالتالى لدى القائد أنماط مختلفة من التفاعلات مع مختلف المرؤوسين وينقسم المرؤوسون فى مجموعات مختلفة عن بعضها البعض (Winkler, 2010; Van Breukelen et al., 2006)؛ (Northouse, 2013 ; Dulebohn et al., 2012).

والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس هي عملية التبادل الإجتماعى للمنافع النفسية بين القادة والمرؤوسين، والتى تتميز بأنها إما منخفضة أو عالية الجودة على أساس الاحترام، والثقة المتبادلة، والعاطفة، والالتزام بين الطرفين وقد حازت العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على اهتمام كبير فى العلوم التنظيمية لأنها تركز على العلاقة الثنائية بين القادة وكل مرؤوس على حدة، وأن العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لا تتسم بنفس النوع المشابه مع مرؤوس آخر (Dulebohn et al., 2012; Northouse, 2015)

وقد حازت العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على اهتمام كبير فى العلوم التنظيمية لأنها تركز على العلاقة الثنائية بين القادة وكل مرؤوس على حدة، وأن العلاقة بين القائد وكل مرؤوس لا تتسم بنفس النوع المشابه مع مرؤوس آخر (Dulebohn et al., 2012; Northouse, 2015) لذا اتجهت العديد من الدراسات للنظر فى أهمية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس لعدة عوامل يمكن توضيحها فيما يلى:

تساهم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس فى تحقيق العديد من النتائج التنظيمية ومنها زيادة معدل الأداء، والرضا الوظيفى، الالتزام التنظيمى، انخراط الأفراد فى العمل ، وزيادة الولاء وانخفاض معدلات دوران العمل (Vecchio & Gobdel:1984 ، Graen & Uhl-Bien:1995) ، كما أن جودة تلك العلاقة التبادلية تساعد على إعطاء المزيد من الفرص لتحقيق التمكين ومزيد من الابداع من خلال بعض

الاستقلالية في العمل الناتجة من الثقة والولاء بين طرفي العلاقة القائد والمرؤوس، كذلك تساهم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس التي تتسم بالجودة المرتفعة إلي زيادة الدافعية لأداء المهام الموكلة للمرؤوس بما يحافظ على تبادل اجتماعي متوازن مع القائد، وكذلك خلق الالتزام من خلال الأداء الجيد للمرؤوسين نتيجة لاهتمام القائد بالمرؤوسين (Davis & Bryant, 2010; Jha & Jha, 2013; Sekiguchi, 2008) وكذلك وجود علاقة ايجابية بين علاقة القائد بالمرؤوسين والأداء الوظيفي (Li, Sanders, & Frenkel, 2012).

وقد أشارت الأبحاث (Tai, Narayanan, & McAllister, 2012) إلي أن العلاقة التبادلية المنخفضة بين القائد والمرؤوس تؤدي إلي زيادة الحسد الوظيفي وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما أسهمت دراسة (Chow, Lai, & Loi, 2015; Law, Wang, & Hui, 2010) في توضيح الارتباط الايجابي بين العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن هناك تأثير إيجابي من العلاقة التبادلية الجيدة بين القائد والمرؤوس في زيادة سلوكيات الإبداع وكذلك العدالة التنظيمية (Lee, 2008; Volmer, Spurk, & Niessen, 2012; Wojtczuk-Turek & Turek, 2013)، أما عن ارتفاع جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس فكان من شأنه الإسهام في تقليل نوايا ترك العمل (Han & Jekel, 2011; Jordan & Troth, 2011; M. Abu Elanain, 2014).

٤- أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

من الدراسات التي اطلع عليها الباحثان، وجد أن معظم الدراسات (Liden et al . ,1997 ;Hung , 2004 ;Schyns & Wolfram ,2008 ;Kang & Stewart ,2008 ; Zhou & Schriesheim ,2009 ;Joseph et al . ,2011;Babic,2014 ;Dhar,2016 ; Schwepker Jr, 2017 ;Martin, 2018) تناولت العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس من خلال أربعة أبعاد، وسيتم تناولها على النحو التالي:

أ- المساهمة المدركة **Perceived Contribution**

تشير المساهمة المدركة إلي استعداد ورغبة المرؤوس للعمل الجاد يبذل فيه كل طرف (القائد والمرؤوس) من أجل الأهداف المشتركة (Winkler,2010)، وقد أوضحت دراسة (Mahadi,2011) أن المساهمة المدركة يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف العلاقة التبادلية كأداء مهام أكثر مما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، بما يجعل مساهمة الأفراد فعالة في مهام العمل، وقدرتهم على تحمل المسؤوليات الصعبة.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والمساهمة المدركة من خلال المهام الموكلة للأفراد والتي يوافقون عليها بأنفسهم، خاصة وأنها تزيد عن تلك المهام التي ينص عليها التوصيف الوظيفي والتي تساعده على مزيد من الخبرات بما يحقق للفرد الرضا الوظيفي (Amah,2010)، ووجود علاقة معنوية ايجابية بين المساهمة المدركة والالتزام التنظيمي (Hung ,2004)، كما أن المساهمة المدركة تتأثر بمعاملة القادة الأخلاقيين وتتأثر ايجابيا بسلوكياتهم الأخلاقية (Nahrgang,2009)، كما أن المساهمة المدركة تؤثر في العلاقات بين المرؤوسين بعضهم البعض، وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بحافزية المرؤوسين وقدرتهم على الإنجاز وأنها ترتبط بخلق قوة دفع للإبداع في العمل (Atwater et al., 2009)، وأوضحت دراسة (Winkler,2010) أن مساهمة الأفراد في مهام العمل خاصة في أداء المهام الصعبة يزيد احتمال أن يحصل الأفراد على الدعم والموارد المختلفة.

ب- الولاء Loyalty

يُقصد بالولاء الإستعداد للدفاع عن تصرفات الآخرين وفي دراسة (Peter,2010) التي استهدفت دراسة طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس والنية لترك العمل، كما تم تعريف الولاء أيضا بأنه المدي الذي يقدم عنده كل من القائد والمرؤوس الدعم لبعضهما البعض بشكل علني (Mahadi,2011)، وقد أوضحت دراسة (Murdoch, 2015) أن الولاء يعنى إظهار كل من القائد والمرؤوس الدعم والتأييد العام لبعضهم البعض وكل من الطرفين عليه أن يدافع عن الطرف الآخر إذا هاجمه الآخرون في المنظمة أو إذا ارتكب أحدهما خطأ بسيطا غير مقصود. ويهتم بُعد الولاء بمعرفة القادة والأعضاء لبعضهم البعض، ولذلك له أهمية كبيرة في تطوير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، حيث تزداد الثقة بزيادة الولاء،

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة عكسية بين الولاء ونوايا ترك العمل، وعلاقة ايجابية بين الولاء والالتزام العاطفي والأداء (Bader, 2008 ؛ Amah, 2010 ؛ Murdoch,2015)، وأن هناك علاقة إيجابية بين الولاء وبين تقييمات المرؤوسين لقادتهم (Schyns,2008)، وهناك علاقة ايجابية معنوية بين الولاء والرضا الوظيفي (Peter,2010).

ت- العاطفة Affect

تشير العاطفة إلى تناول الجانب الإجتماعي والعاطفي أكثر من مجرد وجود التعاون المشترك، وأوضح أن العاطفة المتبادلة بين طرفي العلاقة تقوم على أساس التفاعلات الشخصية بين الأفراد (Dienesch &

(Liden, 1986)، وأشار (Omer, 2005) إلي أن يتم الإتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه يعتمد بشكل رئيسي علي جذب الشخصية بدلا من اعتمادها على العمل أو القيم المهنية، وأن القائد الذي يستخدم مستويات عليا من الأخلاق القيادية يؤدي إلي بناء الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين من خلال العاطفة بشكل أساسي أكثر من العمل نفسه.

وتوصلت الدراسات السابقة إلي أن وجود العاطفة يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المرؤوسين (klinsontorn , 2005). واتفقت معه دراسة (Jackson , 2008) التي درست العلاقة بين سلوك القادة وأداء المنظمة، حيث أشارت إلي أن أخلاقيات القادة تؤثر على الاحترام المهني لدى المرؤوسين، وأنها تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل لما يتمتع به القائد من أخلاقيات ومشاركتهم في رؤية ورسالة المنظمة.

كما أن هناك وجود علاقة إيجابية بين العاطفة والعمل الإبداعي حيث تؤثر العاطفة علي زيادة العلاقة الإيجابية التي تربط مشاعر المرؤوسين بعضها ببعض وبتحقيق انسجام مع القادة بما يساهم في وفرة الأفكار الإبداعية في العمل (Atwater et al.,2009)

ث- الاحترام المهني Professional Respect

يمثل الاحترام المهني حجم التقدير والاحترام الموجود لدى القائد من ناحية المرؤوسين والعكس (Omer,2005). ويرى (Small , 2002) أن الإحترام المهني يعنى كيفية الاهتمام بالآخرين والاحترام لدى القائد للمرؤوسيين وأشار إلي أن هذا الاحترام يحدث عندما يعتنى القائد باحتياجات المرؤوسين وذلك بخلق بيئة عمل جيدة لهم. وأشار (Stewart,2008) إلي أن الاحترام المهني يعنى الاعتراف بالكفاءة المهنية للآخرين وبناء السمعة المهنية داخل وخارج المنظمة من خلال بناء السيرة المهنية من الأشياء التي يحققها الفرد سواء كان قائداً أو مرؤوساً في المنظمة (Winkler,2010؛ Bader,2008).

وتوصلت الدراسات السابقة إلي أهمية الاحترام المهني، فأشارت دراسة (Burns,2007) إلي أن الإحترام المهني والإهتمام بالآخرين سواء من ناحية القائد للمرؤوسين أو بين المرؤوسين بعضهم البعض فهذا يؤثر على الرضا الوظيفي، وأضاف (Klinsontorn,2005) أن الاحترام المهني يؤثر إيجابياً على جودة الأداء لدى المرؤوسين، وكذلك يؤثر على الإيجابية لدى الأفراد والرغبة في زيادة الإنجازات لبناء السمعة المهنية للأفراد جميعهم، بما يساعد في تحسين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

هـ - القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

أشارت دراسة (Bhal,Dadhich,2008) إلي متغيري الدراسة حيث درست أثر القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وتوصلت إلي أن سلوك القائد الأخلاقي يشير حقيقة إلي أن المرؤوسين ينظرون إلي الآليات والوسائل التي يستخدمها القادة لتحقيق أهدافهم في العمل، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر على أولئك الأفراد الذين لديهم علاقة وثيقة مع القائد في العمل، بما يساهم في زيادة الثقة العاطفية ومن ثم الولاء .

أما دراسة (Dhar, 2016) فقد أشارت إلي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وخدمة السلوك المبتكر بتوسيط كل من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس والاستقلال الوظيفي، وتوصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، أي كلما كان نمط القيادة الأخلاقية أقوى كلما زادت جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، كما أشارت إلي أن المرؤوسين ينظرون إلي أنه كلما كان القائد يتعامل في مصلحتهم وخاصة بما يدعم الرعاية والتحفيز، فإنهم رأياً بأن القائد ملتزم بهم بما يساعد على زيادة الثقة والولاء نحو القائد، وبما يساهم في بناء سمعة طيبة لكلا الطرفين من خلال بناء نجاحات مشتركة.

بينما ركزت دراسة (Qian, Wang, Han, & Song, 2017) علي قياس ردود أفعال المرؤوسين من خلال دراسة توسيط الذكاء الوجداني بين القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وقد توصلت إلي أن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ترتبط إيجابياً بالقيادة الأخلاقية بما يساهم في التطوير الشخصي طويل الأمد، والتركيز على المصالح الجماعية بدلاً من الإشباع الفردي والجهد الذاتي فقط، وكذلك أشارت إلي أن سلوكيات القادة الأخلاقية تساهم في زيادة الذكاء الوجداني بما يؤثر إيجابياً على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على طلب التغذية الراجعة من القادة أو من زملاء العمل، وبالتالي تقل الفجوات في حالة القيادة الأخلاقية مقارنة بأنماط القيادة الأخرى كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الأصيلة، حيث أن القيادة الأخلاقية قيادة تفاعلية وديناميكية تؤثر من خلال التبادل الاجتماعي بين القادة والمرؤوسين، فعندما يفشل القادة في تلبية التوقعات مثل (المعاملة بالعدالة، والتنمية والتطوير الشخصي، الترابط الاجتماعي) فإن تأثير القيادة الاخلاقية على التغذية الراجعة يكون أقل فعالية.

وتوصلت دراسة (Schwepker Jr & Good, 2017) إلي أن نوعية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس تؤثر مباشرة في النوايا غير الأخلاقية، وقد توصلت أيضاً إلي أن تطوير علاقات عالية الجودة من القادة مع المرؤوسين من شأنه يساهم في تقليل النوايا غير الأخلاقية، وكذلك أشارت إلي أن إقامة القادة للعلاقات القوية مع المرؤوسين يؤدي إلي زيادة الولاء ومساهمات في العمل بشكل إضافي من قبل المرؤوسين.

أما دراسة (Garba, Babalola, & Guo, 2018) فقد أكدت أن القيادة الأخلاقية تزيد من التزام المرؤوسين عند وجود سلوكيات أخلاقية لدى القادة، وأن نظرية التبادل الاجتماعي لها أثر قوي على سلوكيات الأفراد، وقد أشارت إلي ضرورة دراسة أثر العلاقة التبادلية والثقة كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية للبحث من أهمية موضوع القيادة الأخلاقية حيث تبرز الدور الحيوي في مساعدة المؤسسات للوصول إلي الريادة من خلال تشجيع الأفراد والتواصل معهم بما يتيح تقديم جودة عالية من العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

وفيما يتعلق بالأهمية التطبيقية لهذا البحث، تتبع من أهمية المؤسسات الصحفية محل الدراسة في التأثير على الرأي العام، وتتميز المؤسسات الصحفية بكونها مجال داعم لحرية التعبير بما يسمح بالحرية في طرح الأفكار مما يزيد جودة العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم، مما جعل هذه المؤسسات ذات مناخ ملائم لموضوع البحث، وكذلك أهمية الدور الحيوي الذي يمكن أن تقدمه القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحفية كمؤسسات قادرة على منح حرية أوسع للعاملين من خلال الاتصال الفعال مع كافة المرؤوسين بما يسمح بمزيد من الثقة وسهولة تعلم الأخلاقيات من خلال محاكاة القادة ومن ثم بناء ثقافة ومعايير أخلاقية تؤثر على الرأي العام فيما بعد.

ثالثاً: مشكلة البحث:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية لاستطلاع آراء الصحفيين في المؤسسات محل الدراسة، وكشفت نتائجها عن:

إنخفاض مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وضعف إحساس العاملين بالمساهمة والاحترام المهني والعاطفة والولاء داخل المؤسسات الصحفية محل الدراسة، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل يرجع الانخفاض في مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس إلي انخفاض في مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية والتي تشمل التوجه النزاهة ووضوح الدور والشراكة في القوة؟
- مامستوى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعي هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية.
٢. تحديد تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية.

خامساً : فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلي اختبار صحة الفروض التالية:

- ١- لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على العاطفة.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة.
- ٥- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاحترام المهني.

سادساً: طريقة البحث:

وتشمل البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة البحث، وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وتحليل الصدق والثبات لعناصر قائمة الاستقصاء، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

أ- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

اعتمد الباحثان في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

- (١) بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكّن الباحثان من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
- (٢) بيانات أولية: وتم جمعها من الصحفيين في المؤسسات محل الدراسة وتحليلها بما يمكّن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

ب- مجتمع البحث والعينة:

(١) مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في: جميع الصحفيين والبالغ عددهم ٥٤٤٤ صحفي (نقابة الصحفيين في عام ٢٠١٧) والموزعة على تسع مؤسسات وهي: (مؤسسة الأهرام، الأخبار، دار التحرير، وكالة أنباء الشرق الأوسط، روز اليوسف، الوفد، مؤسسة دار الهلال، اليوم السابع، المصري اليوم).

٢) عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث عند مستوى ثقة ٩٥%، وهو مستوى شائع في البحوث العلمية، وفي حدود خطأ معياري ٥%، وهي أيضاً حدود خطأ مقبولة. وباستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator، تم التوصل إلي حجم العينة وبلغ ٣٥٩ مفردة، ويوضح الجدول (١) مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث في المؤسسات محل الدراسة

م	إسم المؤسسة	عدد العاملين	النسبة %	عدد مفردات العينة
١	مؤسسة الأهرام	١٦٨٦	٣٠,٩	١١١
٢	مؤسسة الأخبار	٩٦٤	١٧,٧٠	٦٤
٣	مؤسسة دار التحرير	١٠٠٤	١٨,٤٤	٦٦
٤	وكالة أنباء الشرق الأوسط	٣٦٥	٦,٧٠	٢٤
٥	مؤسسة روز اليوسف	٣٣٥	٦,١٥	٢٢
٦	مؤسسة الوفد	٢٤٤	٤,٤٨	١٦
٧	مؤسسة دار الهلال	٢٢٢	٤,٠٧	١٥
٨	مؤسسة اليوم السابع	٣٣٢	٦,٠٩	٢٢
٩	مؤسسة المصري اليوم	٢٩٢	٥,٣٦	١٩
	الإجمالي	٥٤٤٤	١٠٠	٣٥٩

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات نقابة الصحفيين ٢٠١٧

ج- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل أداة البحث في الاستقصاء، ولأغراض هذا البحث فقد تم إعداد قائمة استقصاء يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي منه وفقا لمقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماما (٥) إلي غير موافق تماما (١)، وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢)

الدراسات السابقة التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة	أرقام عبارات قياس كل متغير	متغيرات الدراسة
Hoogh & Hartog 2008	من ١ - ١٤	القيادة الأخلاقية
Graen & Uhl-Bien, 1995	من ١٥ - ٢٦	العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

د- اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث:

١) اختبار صدق المحتوى:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء في تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحثان قائمة الاستقصاء على مجموعة من المختصين من أساتذة الموارد البشرية بالجامعات المصرية قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

٢) اختبار الثبات والصدق الإحصائي:

يستخدم للتأكد من إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء للتعبير عن الغرض الذي أعدت من أجله، حيث تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ، ومن نتائج التحليل الإحصائي تبين أن جميع قيم

معاملات الصدق والثبات لجميع المتغيرات قيم مقبولة ، وبالتالي يمكن الإعتماد على القائمة لقياس ما أعدت من أجله.

جدول (٣)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا (الثبات)	معامل الصدق
الشراكة في القوة	٦	٠,٨٨٥	٠,٩٤٠٧
وضوح الدور	٤	٠,٩٠٣	٠,٣٠٠٥
النزاهة	٤	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨٢
العاطفة	٣	٠,٨٢٠	٠,٩٠٥٥
الولاء	٣	٠,٨٥٥	٠,٩٢٤٧
المساهمة المدركة	٣	٠,٨٤٤	٠,٩١٢٧
الاحترام المهني	٣	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨٢

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

هـ- أساليب التحليل الإحصائي:

إعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
٢. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفروض الثاني والثالث والرابع والخامس.

سابعاً: اختبار الفروض وتحليل ومناقشة نتائج البحث:

فيما يلي تحليل لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، وتم تخصيص هذا الجزء لعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

أ. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، ويتضح من الجدول أن:

مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية وفقاً لآراء الصحفيين المستقصى منهم بالمؤسسات الصحفية محل الدراسة أقل من المتوسط وفقاً لقيمة الوسط الحسابي البالغ (٢,٥١) بانحراف معياري (٠,٦٩٢)، وقد كان ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأخلاقية كما يلي: الوسط الحسابي لُبعد وضوح الدور فقد بلغ (٢,٥٩) بانحراف معياري (٠,٩٩) مما يشير إلى شعور الصحفيين ببعض من الارتباك إلى حد ما فيما يتعلق بالمسؤوليات الموكلة لكل منهم تجاه العمل، وكذلك ما هو متوقع منهم تحديداً لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما بلغ الوسط الحسابي لُبعد الشراكة في القوة (٢,٤٧) بانحراف معياري (٠,٨٢) فيشير إلى ضعف مستوى رضا الصحفيين عن مراعاة وجهة نظرهم عند اتخاذ القرارات، وكذلك الاستماع إلى أفكارهم من خلال السماح للصحفيين بتقديم آرائهم في صنع القرارات، يليه بُعد النزاهة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٤٣) بانحراف معياري (٠,٩٥) وهذا يشير إلى شعور الصحفيين بضعف في وضوح ومصداقية وأمانة قادتهم، وخاصة فيما يتعلق بالوفاء بوعودهم والعمل على تحقيقها بطرق تدعم السلوكيات الأخلاقية.

أما عن العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس فقد كانت منخفضة نسبياً كما يتضح من الوسط الحسابي لها الذي بلغ (٢,٥٢) بانحراف معياري (٠,٨٦٤)، وقد كان ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس كما يلي: بلغ الوسط الحسابي لُبعد **العاطفة** (٢,٦٩) بانحراف معياري (٠,٩٧٢) مما يشير إلى أن درجة القبول التي يتمتع بها القائد لدى الصحفيين أقل من المتوسط، وأن درجة التفاعلات الشخصية بين كل من القادة ومرؤوسهم تتمتع بدرجة أقل من المتوسط على مستويات الجانب الاجتماعي والعاطفي، بما يساهم في احتمالية ضعف في بعض من السلوكيات الأخلاقية بما ساهمت في الوصول لتلك النتيجة، يليه بُعد **المساهمة المدركة** حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٥٣) بانحراف معياري (٠,٩٨٦) وهي درجة منخفضة إلى حد ما، مما يعني ضعف استعداد الصحفيين للعمل بجهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة بإنجاز الأعمال مع رؤسائهم أكثر مما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، أما عن بُعد **الاحترام المهني** فقد بلغ الوسط الحسابي له (٢,٤٨) بانحراف معياري (١,٠٨٦) وهي درجة أقل من المتوسط تشير إلى ضعف الاعتراف بالكفاءة المهنية والمهارات المتنوعة من وجهة نظر الصحفيين لقادتهم، بينما احتل بُعد **الولاء** المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي له (٢,٤١) بانحراف معياري (٠,٩٧١) وهي درجة أقل من المتوسط تشير إلى ضعف شعور الصحفيين لدعم القائد لهم خاصة في تلك المواقف التي يحدث فيها خطأ غير مقصود.

جدول (٤)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠,٨٢	٢,٤٧	الشراكة في القوة
٠,٩٩	٢,٥٩	وضوح الدور
٠,٩٥	٢,٤٣	النزاهة
٠,٦٩٢	٢,٥١٦	القيادة الأخلاقية
٠,٩٧	٢,٦٩	العاطفة
٠,٩٧	٢,٤٢	الولاء
٠,٩٨٧	٢,٥٣	المساهمة المدركة
١,٠٨	٢,٤٨	الاحترام المهني
٠,٨٦٤	٢,٥٢٩	العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. اختبار فروض الدراسة:

سيتم في هذا الجزء تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، وكذلك اختبار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس في المؤسسات الصحفية محل الدراسة.

١) علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية".

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاحترام المهني	المساهمة المدركة	الولاء	العاطفة	المتغيرات
-----------------	------------------	--------	---------	-----------

الاحترام المهني	المساهمة المدركة	الولاء	العاطفة	المتغيرات	أبعاد القيادة الأخلاقية
**٠,٦٩١	**٠,٥٦٨	**٠,٦٠٢	**٠,٦٣٢	النزاهة	
**٠,٧٠٦	**٠,٥٨٠	**٠,٦١١	**٠,٦٤١	وضوح الدور	
**٠,٦٩٣	**٠,٥٥٤	٠,٥٨١	**٠,٥٦١	الشراكة في القوة	

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

ومن الجدول (٥) يتضح ثبوت خطأ الفرض الأول حيث:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة وكل من العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من الجدول أن الاحترام المهني أعلى الأبعاد ارتباطاً بالنزاهة حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٩١)، يليه العاطفة بمعامل ارتباط (٠,٦٣٢)، ثم الولاء بمعامل ارتباط (٠,٦٠٢)، وأخيراً المساهمة المدركة بمعامل ارتباط (٠,٥٦٨).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين وضوح الدور وكل من العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من الجدول أن الاحترام المهني أعلى الأبعاد ارتباطاً بمعامل ارتباط (٠,٧٠٦)، يليه العاطفة بمعامل ارتباط (٠,٦٤١)، ثم الولاء بمعامل ارتباط (٠,٦١١)، وأخيراً المساهمة المدركة بمعامل ارتباط (٠,٥٨٠).
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشراكة في القوة وكل من العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني عند مستوى معنوية ٠,٠١، ويتضح من الجدول أن الاحترام المهني أعلى الأبعاد ارتباطاً بمعامل ارتباط (٠,٦٣٩)، ثم الولاء بمعامل ارتباط (٠,٥٨١)، يليه العاطفة بمعامل ارتباط (٠,٥٦١)، يليها المساهمة المدركة بمعامل ارتباط (٠,٥٥٤).

(٢) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على العاطفة:

قام الباحثان بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على العاطفة". ويوضح الجدول (٦) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على العاطفة.

ومن الجدول (٦) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٠٩,١١ عند مستوى معنوية ٠,٠١.

- بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٠,٤٨٢، واتضح أن أبعاد القيادة الأخلاقية تساهم في تفسير ٤٨,٢% من التغير في العاطفة كمتغير تابع.

جدول (٦)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على العاطفة

المتغير التابع : العاطفة				المتغيرات المستقلة
T	Sig.	التغير في R^2	Beta	
٢,٧٤١	٠,٠٠٠	٠,٠١١	٠,١٥١	الشراكة فى القوة
٥,١٠٤	٠,٠٠٠	٠,٠٥٨	٠,٣١١	وضوح الدور
٤,٨٩١	٠,٠٠١	٠,٤١٣	٠,٣٠٦	النزاهة
١٠٩,١٨				F
٠,٠٠٠				Sig.
٠,٤٨٢				R^2

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويخلص الباحثان من هذه النتائج إلي ثبوت خطأ الفرض الثاني، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من وضوح الدور والنزاهة والشراكة فى القوة -على التوالي- كمتغيرات مستقلة على العاطفة، حيث كان التأثير المعنوي الأكبر لُبعد وضوح الدور بمعامل انحدار (٠,٣١١)، حيث يفسر ٤١,٣% من التباين فى المتغير التابع، يليه بعد النزاهة بمعامل انحدار (٠,٣٠٦)، ثم بعد الشراكة فى القوة بمعامل انحدار (٠,١٥١)، كما يخلص الباحثان مما سبق إلي أنه كلما كان تعامل قادة المؤسسات الصحفية بتوضيح أدوار الصحفيين منهم مع إعلان الأداء المتوقع منهم كذلك التعامل بنزاهة وأن يكون لديهم التزامات بعودهم، بل ومشاركة الصحفيين فى الصلاحيات والمساعدة فى صنع القرار أدى ذلك إلي زيادة العاطفة لدي الصحفيين تجاه قاداتهم والعكس صحيح.

٣) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء، قام الباحثان بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء". ويوضح الجدول (٧) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء ويتم توضيحه كما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٩٥,٨٦٦ عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٠,٤٤٩ واتضح أن أبعاد القيادة الأخلاقية تساهم في تفسير ٤٤,٩% من التغير في الولاء كمتغير تابع.

جدول (٧)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء

المتغير التابع : الولاء				المتغيرات المستقلة
T	Sig.	التغير في R^2	Beta	
٤,٣٥٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٨	٠,٢٤٧	الشراكة في القوة
٤,٤٨٩	٠,٠٠٠	٠,٣٧٣	٠,٢٨٢	وضوح الدور
٣,٤١٥	٠,٠٠١	٠,٠١٨	٠,٢٢٠	النزاهة
٩٥,٨٦٦				F
٠,٠٠٠				Sig.
٠,٤٤٩				R^2

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويخلص الباحثان من هذه النتائج إلي ثبوت خطأ الفرض الثالث، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من وضوح الدور والشراكة في القوة والنزاهة كمتغيرات مستقلة على الولاء، حيث كان التأثير المعنوي الأكبر لُبعد وضوح الدور بمعامل انحدار (٠,٢٨٢)، حيث يفسر ٣٧,٣% من التباين في المتغير التابع، يليه بعد الشراكة في القوة بمعامل انحدار (٠,٢٤٧)، ثم بعد النزاهة بمعامل انحدار (٠,٢٢٠)، كما يخلص الباحثان مما سبق إلي أن معدل الولاء لدي الصحفيين يزداد حين تكون هناك معايير واضحة لأدوارهم، بل وممارستهم بعض الصلاحيات الموكلة لهم من خلال شعورهم بأنهم مشاركين في القرار، وكذلك يزداد درجة ولاء الصحفيين لقادتهم عند تأكدهم من أن وعود القادة لديهم سيتم الالتزام بها، والعكس صحيح.

٤) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة، قام الباحثان بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص علي أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة

المدركة"، ويوضح الجدول (٨) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة.

ومن الجدول (٨) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٧٩,٤٣٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.
- بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٠,٤٠٣، واتضح أن أبعاد القيادة الأخلاقية تساهم في تفسير ٤٠,٣% من التغير في المساهمة المدركة كمتغير تابع.

جدول (٨)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة

المتغير التابع : المساهمة المدركة				المتغيرات المستقلة
T	Sig.	التغير في R^2	Beta	
٤,٠٤٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٢	٠,٢٣٩	الشراكة فى القوة
٤,١٦٠	٠,٠٠٠	٠,٣٣٦	٠,٢٧٢	وضوح الدور
٢,٩٦٦	٠,٠٠٣	٠,٠١٥	٠,١٩٩	النزاهة
٧٩,٤٣٧				F
٠,٠٠٠				Sig.
٠,٤٠٣				R^2

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويخلص الباحثان من هذه النتائج إلي ثبوت خطأ الفرض الرابع، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من وضوح الدور والشراكة فى القوة والنزاهة كمتغيرات مستقلة على المساهمة المدركة، حيث كان التأثير المعنوي الأكبر لبعد وضوح الدور بمعامل انحدار (٠,٢٧٢)، حيث يفسر ٣٣,٦% من التغير في المتغير التابع، يليه الشراكة فى القوة بمعامل انحدار (٠,٢٣٩)، ثم بعد النزاهة بمعامل انحدار (٠,١٩٩)، كما يخلص الباحثان مما سبق إلي أنه كلما كان تعامل قادة المؤسسات الصحفية بنزاهة ولديهم التزامات بوعودهم، وكذلك توضيح الأدوار للعاملين مع إعلان الأداء المتوقع منهم، أدي ذلك إلي استعداد ورغبة الصحفيين فى العمل الجاد وبشكل أكبر مما ينص عليه التوصيف الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والعكس صحيح.

(٥) تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الاحترام المهني:

لتحديد تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الاحترام المهني، قام الباحثان بصياغة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على المساهمة المدركة". ويوضح الجدول (٩) قيمة معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الاحترام المهني.

ومن الجدول (٩) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ١٦٢,٦٠٣ عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- بلغ معامل التحديد للنموذج (R^2) ٠,٥٨، واتضح أن أبعاد القيادة الأخلاقية تساهم في تفسير ٥٨% من التغير في المساهمة المدركة كمتغير تابع.

جدول (٩)

نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الاحترام المهني

المتغير التابع : الاحترام المهني				المتغيرات المستقلة
T	Sig.	التغير في R^2	Beta	
٤,٤٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٢٣	٠,٢١٩	الشراكة فى القوة
٦,٤٨٣	٠,٠٠٠	٠,٤٩٨	٠,٣٥٦	وضوح الدور
٤,٨٧١	٠,٠٠٠	٠,٠٥٩	٠,٢٧٤	النزاهة
١٦٢,٦٠٣				F
٠,٠٠٠				Sig.
٠,٥٨٠				R^2

ويخلص الباحثان من هذه النتائج إلي ثبوت خطأ الفرض الخامس، حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من وضوح الدور والشراكة فى القوة والنزاهة كمتغيرات مستقلة على الاحترام المهني، حيث كان التأثير المعنوي الأكبر لبعده وضوح الدور بمعامل انحدار (٠,٣٥٦)، حيث يفسر ٤٩,٨% من التغير في المتغير التابع، يليه بُعد النزاهة بمعامل انحدار (٠,٢٧٤)، ثم بعد الشراكة فى القوة بمعامل انحدار (٠,٢١٩)، كما يخلص الباحثان مما سبق إلي أن الاحترام المهني وبناء السمعة المهنية لكل من القادة والصحفيين يتأثر بمدى وضوح الأدوار ومعرفة الأداء المتوقع من الصحفيين، بل وبالتأكيد على صلاحيات الصحفي في المشاركة في دعم واتخاذ القرارات، ونزاهة القادة في الالتزام بالوفاء بعهودهم، والعكس صحيح.

ثامناً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

بناء على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان ملخص النتائج يليها التوصيات مع آلية تنفيذها كالتالي:
أ. ملخص نتائج البحث:

١- بالنسبة لعلاقة الإرتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

- يوجد ارتباط معنوي ايجابي قوي بين الشراكة فى القوة والاحترام المهني عند مستوى معنوية ١%، وعند نفس مستوى المعنوية يوجد ارتباط معنوى متوسط بين الشراكة فى القوة وكل من العاطفة والولاء والمساهمة المدركة.
- يوجد ارتباط معنوي ايجابي قوي بين وضوح الدور وكل من الاحترام المهني والعاطفة والولاء عند مستوى معنوية ١%، وعند نفس مستوى المعنوية يوجد ارتباط معنوي متوسط بين وضوح الدور والمساهمة المدركة.

• يوجد ارتباط معنوي ايجابي قوي بين النزاهة وكل من الاحترام المهني والعاطفة والولاء عند مستوي معنوية ١%، وعند نفس مستوي المعنوية يوجد ارتباط معنوي ايجابي متوسط بين النزاهة والمساهمة المدركة.

٢- بالنسبة لتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس:

(١) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراكة فى القوة، ووضوح الدور، والنزاهة، على العاطفة عند مستوي معنوية ٠,٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٤٨,٢%)، ومن ثم فكلما زادت مستويات أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة زادت العاطفة لدى الصحفيين تجاه قادتهم.

(٢) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراكة فى القوة، ووضوح الدور، والنزاهة، على الولاء عند مستوي معنوية ٠,٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٤٤,٩%)، ومن ثم فكلما زادت مستويات أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة زاد الولاء لدى الصحفيين تجاه قادتهم.

(٣) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراكة فى القوة، ووضوح الدور، والنزاهة، على المساهمة المدركة عند مستوي معنوية ٠,٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٤٠,٣%)، ومن ثم فكلما زادت مستويات أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة زادت المساهمة المدركة لدى الصحفيين.

(٤) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الشراكة فى القوة، ووضوح الدور، والنزاهة، على الاحترام المهني عند مستوي معنوية ٠,٠١، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٥٨%)، ومن ثم فكلما زادت مستويات أبعاد القيادة الأخلاقية الثلاثة زاد الاحترام المهني لدي الصحفيين.

ب. توصيات البحث:

اتضح من نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة فى وضوح الدور والشراكة فى القوة والنزاهة منخفضة ولها تأثير معنوي إيجابي على أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس المتمثلة فى كل من العاطفة والولاء والمساهمة المدركة والاحترام المهني وهي منخفضة أيضاً، فى ضوء ذلك يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تحسين القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالمؤسسات الصحفية بما يسهم فى تحقيق جودة العلاقة المشتركة بين كلا الطرفين كما يلي:

١- الالتزام بالنزاهة من خلال المحافظة على الوعود وتطابق الأقوال مع الأفعال.

٢- إعلام الصحفيين بشكل صريح بالأداء المتوقع منهم، بل والسماح لهم أيضاً بإبداء توقعاتهم من قادتهم طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، بما يساهم فى تقوية المشاعر الإيجابية وبما يجعل توقعات الأداء واضحة لكلا الطرفين القادة والصحفيين، وبما يسهم فى زيادة الولاء وبناء السمعة الجيدة لكلا من الطرفين القادة والصحفيين.

٣- الاستماع إلي آراء ومقترحات الصحفيين من خلال عقد اجتماعات دورية.

- ٤- توضيح أهداف العمل وإشراك الصحفيين فى صنع القرارات بما يساعد فى زيادة شعور الصحفيين بالمساهمة المدركة من قبلهم تجاه مصلحة العمل والأهداف المشتركة التى يجب الوصول إليها، بل وتكليفهم بمهام تفويضية من أجل تعزيز قدراتهم وتحقيق زيادة فى مساهمتهم كمشاركين فى الوصول لأهداف المؤسسة.
- ٥- بناء ثقافة تدعم السلوكيات الأخلاقية من خلال الالتزام بتعهدات القائد بما يقول ومتابعة الاجراءات والمعايير المتفق عليها بما يساهم بزيادة الثقة بنزاهة القائد ومحاكاة سلوكيات الوفاء بالعهد من خلال تكرارها بين جميع أعضاء المؤسسة.
- ٦- تشجيع وتحفيز الصحفيين على إبداء الآراء والمشاركة فى حل المشكلات
- ٧- إظهار الاحترام الحقيقي للصحفيين ومساهماتهم فى تطوير الصحف وتحديثها.

تاسعا: إجراء بحوث مستقبلية:

- يوصي الباحثان بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من القيادة الأخلاقية و العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، والتي يمكن عرضها فيما يلي:
١. دور القيادة الأخلاقية فى اكتشاف المواهب والقدرات لدى العاملين من خلال التعرف على مراحل العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.
 ٢. دور العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على بناء الثقافة المؤسسية.
 ٣. توسيط العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس لدراسة أثر القيادة الأخلاقية على الذكاء الوجدانى للعاملين.
 ٤. دراسة مقارنة لمختلف الأنماط القيادية علي العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.

المراجع:

- Aghadavood, S., Dehaghani, M., Dehkordi, L., Faradonbeh, M., & Sedeian, S. (2013). A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran. *Management Science Letters*, 3(4), 1233-1238 .
- BASAR, U., & FILIZOZ, B. (2015). Can ethical leaders heal the wounds? An empirical research. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(15), 199-218 .
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134 .
- Chan, C. C., McBey, K & .Scott-Ladd, B. (2011). Ethical leadership in modern employment relationships: Lessons from St. Benedict. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 221-228 .
- Chow, C. W., Lai, J. Y., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369 .

- Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: the “bread and butter” of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration, 44*(2), 106-121 .
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly, 19*(3), 297-311 .
- 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 .
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal, 33*(1), 4-24 .
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The leadership quarterly, 23*
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 70*, 1-8 .
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson ,C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics, 115*(3), 435-449 .
- Kang, D.-s., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange) LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(6), 531-551 .
- Katuramu, A., Byarugaba, F., & Wilson, M. (2016). Ethical leadership and academic staff retention in public universities in Uganda. *American Journal of Educational Research and Reflection, 1*, A30-A42 .
- 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*(4), 1020-1026 .
- Liu, Y., Wang, M., Chang, C.-H., Shi, J., Zhou, L., & Shao, R. (2015). Work–family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of applied psychology, 100*(3), 793 .
- M. Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review, 37*(2), 110-129 .

- Murdoch, S .C. (2015). *The Effect of Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and the Effect of their Similarity of Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange Quality*. The Chicago School of Professional Psychology .
- Nastiezaie, N., Bameri ,M., & Salajage, S. (2016). Predicting Employees' Trust and Organizational Commitment Based on the Ethical Leadership Style. *International Business Management, 10*(16), 3479-3485 .
- Nastiezaie, N., Bameri ,M., & Salajage, S. (2016). Predicting Employees' Trust and Organizational Commitment Based on the Ethical Leadership Style. *International Business Management, 10*(16), 3479-3485 .
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly, 23*(2), 269-296 .
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Qian, J., Wang, B., Han, Z., & Song, B. (2017). Ethical Leadership, Leader-Member Exchange and Feedback Seeking: A Double-Moderated Mediation Model of Emotional Intelligence and Work-Unit Structure. *Frontiers in psychology, 8*, 1174 .
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Janjua, S. Y., Zaman, K., Raja, U. M., & Javed, Y. (2015). Empirical investigation of mobbing, stress and employees' behavior at work place: quantitatively refining a qualitative model. *Quality & Quantity, 49*(1), 93-113 .
- Resick, C. J., Hanges, P. J ., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 63*(4), 345-359 .
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology, 97*, 1097 .
- Ruiz-Palomino, P., Sáez-Martínez, F. J., & Martínez-Cañas, R. (2013). Understanding pay satisfaction: Effects of supervisor ethical leadership on job motivating potential influence. *Journal of Business Ethics, 118*(1), 31-43 .
- Sama, L. M., & Shoaf, V. (2008). Ethical leadership for the professions: Fostering a moral community. *Journal of Business Ethics, 78*(1), 39-46 .
- Schweper Jr, C. H., & Good, M. C. (2017). Reducing salesperson job stress and unethical intent: The influence of leader-member exchange relationship, socialization and ethical ambiguity. *Industrial Marketing Management, 66*, 205-218 .
- Shacklock, A., & Lewis, M. (2007). Leading with Integrity: ethical leadership—a fundamental principle of integrity and good. *GovNet eJournal, 1*(1)

- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R & .Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381-392 .
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The leadership quarterly*, 23(5), 953-964 .
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-23.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership .*Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48 .
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Shoss, M. K., Scott, K. L., & Cruz, K. S. (2015). Social influence and leader perceptions: Multiplex social network ties and similarity in leader–member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 105-117 .