

---

---

**"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات  
الأثيرة (المفضلة)"**

"دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

\*علي ناجح علي منصور

### **الملخص**

سعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين السلوكيات التي يتبعها القادة والتي لا يخفى على الجميع أنواعها المتعددة التي منها القيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة الخادمة والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية كل هذه الأنواع يتصف بها القادة الذين يسعون حول تطوير وتحسين بيئة العمل التي يعمل بها أفراد المنظمة بإعتبارهم رأس مال بشري حقيقي، ركز هذا البحث على سلوكيات القيادة الأخلاقية والدور التي يمكن أن تلعبه في دعم أبعاد المنظمات الأثيرة (المفضلة) والتي منها روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية؛ والتي من الممكن أن تؤدي إلى نجاح منظمات التسويق الإلكتروني بمحافظة القاهرة الكبرى، ومن خلال الدراسة الميدانية والتي توصلت إلى عدة نتائج منها التأثير الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية في أبعاد المنظمات الأثيرة، كما أوصى الباحث من خلال هذا البحث بضرورة تبني مثل هذا التوجه في قيادة المنظمة حتى تصل إلى تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية:

القيادة – القيادة الأخلاقية- سلوكيات القيادة- المنظمات الأثيرة- الإيثار.

## مقدمة:

تعمل سلوكيات القيادة الأخلاقية على تهيئة بيئة أخلاقية داخل المنظمات، من خلال ثلاثة نقاط أساسية هي الأولى: علم الأفراد وتعنى رؤية القائد تتشابه مع إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم التي يمكن تحقيقها من خلال سلوكيات القائد. والثانية، إهتمام القادة بالتطوير المهني والشخصي للأفراد، واخيراً السمات الأخلاقية والمهارات الإجتماعية للقائد تجعله قذوة حسنة تستحق التقليد والمحاكاة (Rooblekh & Damodar,2004).

وفي هذا السياق توصلت دراسة (Michael et al. (2005 إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بثقة المرؤوسين في القائد وصدقة، والعدالة التعاملية، والقيادة الملهمة (الكاريزمية)، وبعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية. وأن هناك بعدين لسلوكيات القيادة الأخلاقية هما: مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية، ومدى تشجيع مثل هذه السلوكيات بين مرؤوسيه.

وقد بينت دراسة (Christian et al. (2006 أن هناك أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية هي النزاهة، والإيثار، والتشجيع والتحفيز الجماعي. والتي تم قبولها على مستوى العالم بأنها هامة لأي قيادة فعالة. ومع ذلك كان هناك بعض الاختلافات المعنوية بين الثقافات المختلفة حول مدى قبول كل بعد من الأبعاد الأربعة، خصوصاً في ثقافة الدول العربية التي جاءت بأدنى مستويات قبول لهذه الأبعاد.

ويأتي بداية مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين من دراسة عن أفضل أماكن العمل بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1983 (Levering & Moskowitz) داخل *great place to work institute* وذلك من أجل إختيار أفضل أماكن العمل ذات الممارسات الجيدة تجاه العاملين، حيث أعطى العاملون الفرصة لتقييم المنظمات التي يعملون بها وذلك بسؤالهم عن أسباب تفضيلهم لتلك المنظمات من حيث سياساتها وممارستها تجاههم وقد ساعد على ذلك تطبيق تلك المنظمات لعدد من المزايا مثل برامج رعاية الأبناء، وساعات العمل المرنة، نظم التأمينات المختلفة، والإستشارات المالية والقانونية المختلفة، والكافيتريات، والنزهات والرحلات مما ساعد على جعل الحياة الخاصة للعاملين أكثر سهولة وذلك يزيد من التركيز والنشاط في العمل.

وقد قامت مجلة Fortune سنويًا منذ عام 1998 بنشر أسماء أفضل مائة منظمة تصلح للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية (Levering & Moskowitz, 1998, 2009) وذلك أدى إلى إهتمام الباحث لدراسة أماكن العمل مما أدى إلى ظهور مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين (Kets & Balazs , 1999).

أما أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين فكما حددها Rego وزملائه تتمثل في روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية (Rego & Cunha , 2005)

وبناءً على ما تقدم تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية، وذلك بالتطبيق على منظمتي Uniway للتسويق الإلكتروني و Two Deal للتسويق الإلكتروني وذلك بمحافظة القاهرة.

## أولاً – مصطلحات البحث:

### 1. القيادة الأخلاقية: Ethical leadership

وهي التي تتمثل في أولئك القادة الأخلاقيين الذين يحاولون التأثير في السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين، حيث يعملون على إبداء السلوكيات الأخلاقية أمامهم، والقيام بالتعريف والتوضيح للمعايير الأخلاقية، قاصدين بذلك تعديل وتحسين السلوكيات الأخلاقية بواسطة إستخدام أسلوب الثواب والعقاب، ومساءلة المرؤوسين عن السلوكيات اللاأخلاقية في العمل. (Michael, 2007)

### 2. سلوكيات القيادة الأخلاقية: Ethical leadership Behavior

"هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية". (Ellen et al., 2008)

### 3. الأثرية: Authentizotic

يقصد بلفظ " أثرية "أي مفضلة على غيرها من المنظمات لدى العاملين فطبقاً للمعجم الوجيز (1993) الصادر عن مجمع اللغة العربية بجمهورية مصر العربية بأن لفظ الأثرية بمعنى المفضل عن غيره ويقال هو أثيري: أوثره وأفضله.

### 4. المنظمات الأثرية (المفضلة): Authentizotic Organizations

"أي تلك المنظمات المليئة بالثقة والتي تعطي أفرادها الإحساس بالكمال وبالحياة حيث يشعر العاملون بتحقيق الذات، الفاعلية والكفاءة، والقدرة على المنافسة، والإبداع وتشجيع بينهم روح الصداقة والشعور بالسعادة ومتعة العمل داخل تلك المنظمات " (Kets&

Balazs, 1999)

### ثانياً- التأسيس النظري لمتغيرات البحث:

#### 1-سلوكيات القيادة الأخلاقية:

أن مفهوم القيادة الأخلاقية يقوم علي مجموعة من الخصائص الإيجابية، وذلك من خلال العمل علي زيادة الإدراك الذاتي، والشفافية العلاقية، وشفافية داخلية ومنظور أخلاقي، ومعالجة متوازنة لتشجيع الأخلص لدي المرؤوسين، وترتبط القيادة الأخلاقية بالتعبير عن الذات بصدق وبطرق متفكدة ومتماشية مع الأفكار الداخلية والمشاعر الدفينة. (Avolio& Gardener,2005)

كما أن القيادة الأخلاقية تركز علي الإمتلاك الذاتي للتجارب الشخصية من خلال التعرف علي الإحتياجات أو الرغبات أو التفضيلات أو المعتقدات، ويفرق المنظور السائد للقيادة الأخلاقية بين السلوك الخارجي والسلوك الداخلي لدي الأفراد، وهناك إحساس قوي بالمساءلة أمام الذات وأمام الآخرين حيث يتحمل المرء المسؤولية عن حياته وعن القرارات التي يتخذها. (Brown,et al,2005)

كما أوضحت دراسة (Ronald,2010) أن القادة الذين يتسمون بالقيادة الأخلاقية يمنحون مرؤوسيهم الإستقلالية في العمل، مما يؤثر على دوافع الموظف

---

---

ويجعله على إستعداد لبذل المزيد من الجهد في العمل، مما يعزز فعالية الأداء والشعور بالمواطنة.

كما تتشابه القيادة الأخلاقية مع القيادة الخادمة في أنها تركز بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هو روح الخدمة، وتركز على القيم الأخلاقية مثل الصدق والتواضع والرغبة في التعلم، والتمكين والمشاركة في وضع الرؤية، وكلها خصائص موجودة في القيادة الخادمة (Van Dierendonck,2011)

عرف (Brown et al.,2005) في دراسته سلوكيات القيادة الأخلاقية: بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات ملائمة معيارياً من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي وإتخاذ القرارات.

وفى تعريف آخر للقيادة الأخلاقية طبقاً لمفهوم (Trevino et. al.,2000) بأنها:

"الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لإتباعه"، ويعرفها (Brown,2006) بأنها "الإلتزام بالمبادئ وإتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع إستخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من إتباع هذه المعايير".

كما يعرفها الباحثان (Mayer & Gavin,2005) بأنها "قدرة تحمل القادة مسئولية التصرف بصورة أخلاقية".

ويعرفها (Zigarmi,2008) بأنها "خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الإتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم".

كما هدفت دراسة أكريم (2012) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. وتوصلت إلى أن هناك ضعفاً في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية في المصرف، كما تبين من النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كل من مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين، ومبدأ المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، وأن هناك علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، ومبدأ الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ومبدأ الالتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

كما هدفت دراسة (2009) David at al. إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وسلوكيات القيادة الأخلاقية بالمستويات الإشرافية، وتأثيرها على السلوكيات اللاأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية، مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، كما وجدت أن سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة الإشرافية تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

كما تناولت دراسة (2009) Cyril & Girindra فحص أثر القيادة الأخلاقية على نتائج العاملين، خصوصاً الالتزام التنظيمي وثقة العاملين في القائد. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوك القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين.

وزادت على ذلك دراسة (2008) Welchun التي هدفت إلى التعرف على ما إذا كان سلوك القيادة الأخلاقية يساعد على تنمية الهوية الأخلاقية (Moran Identity) للعاملين أم لا. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لديها أثر معنوي إيجابي على تمكين العاملين، أيضاً أظهرت النتائج ارتباطاً معنوياً بين التمكين والهوية الأخلاقية.

كما تناولت دراسة (2006) Satish Deshpande et al. أثر القوة والإعتماد الإداري على السلوك الأخلاقي في المنظمات. وأظهرت النتائج أن الخبرة الفنية المتخصصة، والعلاقات الشخصية القوية مع القيادات الإدارية العليا لها أثر معنوي على

السلوك الأخلاقي للعاملين؛ أي أن من كان لديهم خبرات متخصصة نادرة كانوا أقل ممارسة للسلوكيات الأخلاقية، كما أن العاملين الذين لديهم علاقات شخصية قوية مع القيادات العليا كانوا أكثر ممارسة للسلوكيات غير الأخلاقية.

وقامت دراسة (Mary et al. (2007)، بمقارنة معتقدات مديري الإدارات الوسطى في أيرلندا والولايات المتحدة، حول أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية هي؛ النزاهة، والإيثار، والتشجيع، والتحفيز الجماعي. وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن المديرين في المتوسط أكدوا على أبعاد الإيثار، والتشجيع، والتحفيز الجماعي بدرجة متشابهة كأبعاد للقيادة الأخلاقية.

كما هدفت دراسة (Christian et al. (2006)، لتحليل درجة قبول الثقافات المختلفة لأربعة من أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، الإيثار، التشجيع، والتحفيز الجماعي). وأظهرت النتائج، أن الأبعاد الأربعة تم قبولها عالمياً بانها هامة للقيادة الفعالة، ومع ذلك كانت هناك إختلافات معنوية بين الثقافات المختلفة حول درجة قبول كل بعد من الأبعاد الأربعة. فبالنسبة لبعد النزاهة كان أعلى متوسط قبول له في المجتمعات الأوروبية الشمالية، بينما المجتمعات الشرق أوسطية كانت الأقل قبولاً لهذا البعد، أما بالنسبة لبعد الإيثار فإظهرت المجتمعات الجنوب شرق أسيوية أعلى مستوى قبول لهذا البعد، كما أن المجتمعات الأوروبية الشمالية كانت من بين أقوى من أكد على التحفيز الجماعي، إلى جانب التشجيع، وعلى النحو المقابل أجهت المجتمعات الشرق أوسطية إلى قبول التشجيع والتحفيز الجماعي بدرجة أقل من المجتمعات الأخرى.

ونظرًا لتزايد الإنتقادات الموجهة لمنظمات الأعمال، نتيجة زيادة نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية وإتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي، الذي تشهده العديد من المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها وعلى المستوى العالمي، تعالت الأصوات والدراسات العلمية في الأونة الأخيرة، التي تنادى بضرورة تطوير منظمات الأعمال لمعايير عمل أكثر رقياً، توفر التوازن بين الكفاءة في الأعمال وأخلاقياتها وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها (نجم، 2006):

- أ- تزايد نوعية وأعداد المهن والتخصصات المختلفة في الأونة الأخيرة، خصوصاً القائمة المعرفة الكثيفة، والتي ظهر معها العديد من السلوكيات والممارسات التي قد لا ترتقي إلى مستوى المعايير الأخلاقية في العمل، بما أوجد حاجة ماسة إلى تفعيل وتحديث موانيق أخلاقيات العمل لمواجهة تلك السلوكيات للأخلاقية في العمل.
- ب- بسبب عدم التزام الكثير من القيادات الإدارية بأخلاقيات العمل ، ظهرت مجموعة من المعايير والمبادئ تتضمن حقوقاً ومسؤوليات لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمات ، التي عرفت بالحوكمة أو الإدارة الرشيدة، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن منظمات الأعمال من تحقيق أهدافها، في ظل تحديد القواعد المتعلقة بالإفصاح والشفافية المتعلقة بكيفية إتخاذ القرارات، وتحديد سلطات وصلاحيات ومسؤوليات المديرين والعاملين بالمنظمات، بالإضافة إلى حجم ونوعية البيانات والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها للمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المحددة في القوانين واللوائح الرسمية، وقد بدأت حركة الحوكمة مؤخراً في التركيز على أهمية تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال.
- ج- بالإضافة إلى ذلك، ظهرت العديد من الدراسات العلمية التي أثبتت أن المنظمات ذات الإلتزام العالي بالمعايير والمبادئ الأخلاقية، تتسم بأداء مالي عال مقارنة بالمنظمات التي يغيب عنها مثل هذا الإلتزام. ولعل من أهم هذه الدراسات في هذا الصدد هي الدراسة التي قام بها مركز (Walker) الأمريكي للبحوث، حيث أكدت أنه عندما يتساوى السعر والجودة فإن العملاء يتجهون غالباً إلى التعامل مع منظمات لديها مسؤولية أخلاقية وإجتماعية (محمود، 2007).

ويرى ( Barnett & Schuber, 2002 ) أن مناخ العمل الأخلاقي عامل هام ومؤثر في العاملين و مفهومهم عن طبيعة العلاقة بينهم وبين أصحاب العمل، وتقول (Key, 1999) أن كلاً من مفهوم مناخ العمل الأخلاقي وثقافة العمل الأخلاقية يشيران إلى الممارسات والسلوكيات الأخلاقية التي تتبعها المنظمة وتمارسها وظهر الإهتمام بالمناخ الأخلاقي للمنظمة على يد ( Victor & Cullen, 1988 ) حيث أشار إلى أن المناخ الأخلاقي هو "عبارة عن تصورات العاملين تجاه الممارسات و الإجراءات والمعايير والقيم السائدة داخل المنظمة و ذلك من خلال سياق أخلاقي " يرى الباحث أنه عندما يدرك العاملون داخل المنظمة أن تصرفاتهم موجهة بالقواعد والإجراءات الأخلاقية يقل الصراع التنظيمي



بينهم، ويصبح العمل ذو معنى و قيمة عالية بالنسبة إليهم، ويمارسوا الإتجاهات والسلوكيات الإيجابية تجاه منظماتهم (Martin & Culle, 2006). " مفهوم المناخ الأخلاقي هو مفهوم خاص وقوى تحاول المنظمات أن تجعله هو المناخ الرسمي فهو عبارة عن مفهوم السياسات والإجراءات ونظم المكافآت والعقاب والسلوكيات الأخلاقية للأعضاء" Malloy (& Agarwal 2008)

كما إقترحت دراسة (Michael et al. 2005)، إقتراح نظرية التعلم الإجماعي كقاعدة نظرية لفهم القيادة الأخلاقية، وقامت بتقديم تعريف للقيادة الأخلاقية. تم التحقق من صلاحية وأهمية هذا التعريف، وذلك من خلال تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية. وكما توقع الباحث إرتبطت القيادة الأخلاقية إيجابياً مع صدق القائد، سلوك الإهتمام، العدالة التعاملية، وبعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية، عليه، يمكن القول أن هذه الدراسة طورت مقياساً للقيادة الأخلاقية مبنياً على أساس نظرية التعلم الإجماعي، ملائماً إلى حد ما للثقافات المختلفة.

كما زادت على ذلك دراسة (Rooplekha & Damodar 2004)، والتي هدفت إلى إختبار مقياس القيادة الأخلاقية المكون من (22) عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية، وذلك بمقارنة تقييم المديرين العاملين بقطاعي التصنيع العام والخاص بشرق الهند لمشرفيهم، ودعمت النتائج فرضية الدراسة بأن الناس يميلون عادة إلى تقييم أنفسهم بشكل أفضل من ناحية الصفات الإيجابية. وطبقاً لصفات المشاركين أظهرت نتائج الدراسة، تمكين العاملين بأنه بعد مهم في سلوكيات القيادة الأخلاقية، كما جمع نزاهة القائد والتحفيز معاً كبعد آخر، والتي تنعكس من خلال ميله نحو الإيثار ودوافع / نوايا الإنجاز. وتبين أيضاً من خلال نتائج الدراسة، أن القادة في القطاع الخاص أكثر أخلاقياً من نظائرهم بالقطاع العام.

كما هدفت دراسة (Seda & Feride 2004)، إلى توضيح قدرة القائد لعكس رؤيته على مرؤوسيه، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التمسك بالقيم الأخلاقية، وروح الفريق، والأمانة، والثقة، وتوفير القدوة الحسنة تعد الكلمات الأكثر دلالة عند تعريف رؤية القيادة الأخلاقية كما أشار المشاركون في الدراسة إلى أن أهم ثلاث سمات قيادة تساعد على نشر الوعي القيادي الأخلاقي هي؛ الإعتدالية (الموثوقية)، والتقييم (التهديب)، والخبرة المهنية على التوالي.

كما فرقت دراسة (2003) Edward، بين المضامين الأخلاقية لسلوكيات القيادة من خلال فحص محددات القيادة الأخلاقية، ومدى علاقتها بأنماط القيادة المختلفة في (6) مستشفيات تابعه للحكومة المحلية بمقاطعه كيبك الكندية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين النزاهة الفكرية وأنماط القيادة التحويلية، والتبادلية، والتوجيهية. كما لا توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والنزاهة الأخلاقية؛ بمعنى أن القائد التحويلي ليس بالضرورة أن يكون قائداً أخلاقياً. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة سلبية معنوية بين النزاهة الأخلاقية ونمط القيادة التبادلية؛ أي أن القيادة التبادلية ينظر إليها من قبل المشاركين في الدراسة بأنها لا أخلاقية وهذا قد يكون راجعاً إلى طبيعة القطاع الصحي بمقاطعه كيبك ذي الطابع الحكومي الذي يتيح فرص كبيرة لفرض العقوبات في حاله ضعف الأداء، ولكنه يقيد قدرة القائد على منح مكافآت ملائمه نظير الأداء المرتفع.

كما حددت دراسة (2002) Rosemarye & Jessie، الخصائص الأخلاقية التي يعتقد المدرسون في المؤسسات التعليمية بأنها مهمه بالنسبة لقادتهم، وطبقاً لنتائج الدراسة تم ترتيب أهم خمس خصائص كما يلي؛ المصادقية، العدالة، الأمانة، الجدارة، النزاهة. كما جاءت الموثوقية، الإحترام، والإهتمام بالآخرين في الترتيب السادس، السابع، والثامن على التوالي. أما الخصائص الأخرى والمتمثلة في الرحمة، الحسمية (أي إتخاذ القرارات الحاسمة)، الأدب، الإنفتاح، الحساسية، الإبداع، التواضع. تم تحديدها بأنها ذات أهمية بنسبة (25%) أو أقل من قبل المشاركين في الدراسة. ومع أن كل الخصائص الخمسة عشر كانت مهمة جداً للمشاركين بالدراسة، إلا أنه بشكل معنوي تعتبر الخصائص الثمانية الأولى ذات أهمية كبيرة لدى كافة المشاركين بالدراسة.

كما هدفت دراسة (2001) Jo & Denise، إلى التعرف للدور الذي تلعبه التفضيلات الأخلاقية في تحديد العلاقة التبادلية لنظرية القائد، عضو الفريق داخل / خارج المجموعة. وأظهرت نتائج تحليل الارتباط بأن المشاركين في الدراسة ممن لديهم إتجاهات أخلاقية أقرب من الإتجاهات الأخلاقية لمشرفيهم، أكثر احتمالاً بأن يكونوا داخل مجموع المشرف، حسب نظرية تبادل القائد / عضو الفريق؛ أي أن التشابه في الأخلاقيات بأن القائد والتابع تلعب دوراً مهماً في العلاقة بينهما. كما أظهرت نتائج الدراسة أن منظمة التي هي على درجة عالية من تقارب علاقات تبادل القائد – وعضو الفريق (LMX)، سيكون في إتجاهات متشابهة نحو القضايا

الأخلاقية. كما بينت نتائج الدراسة؛ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في الدراسة من خلال الإنترنت، والمشاركين عبر الوسيلة التقليدية الورقية من حيث الجوانب الديموغرافية، وإتجاهاتهم الأخلاقية الذاتية، وإدراكهم لإتجاهات مشرفيهم الأخلاقية.

كما هدفت دراسة (Linda Trevino et al. (2000)، إلى التعرف على الكيفية التي يقوم بها مديري الإدارة العليا بتطوير سمعة القيادة الأخلاقية، وكان من أهم نتائج الدراسة؛ أن أغلب مديري الإدارة العليا فشلوا في جعل الآخرين يدركون سلوكيات القيادة الأخلاقية.

ويعتبر مفهوم المناخ الأخلاقي مماثل لتركيبات أوسع مثل المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية ولكنه أكثر تركيزاً على الجوانب الأخلاقية. (شليبي، 2012، نقلاً عن Shafer, 2008؛) فينشأ المناخ الأخلاقي داخل المنظمات عندما يدرك الأفراد داخلها أن أشكال السلوكيات والتصرفات والقرارات مطابقة تماماً للقواعد والمعايير الأخلاقية المتعارف عليها (شليبي، 2012، نقلاً عن Guerdat, 2011؛)

ويرى (شليبي، 2012، نقلاً عن أحمد، 2012) أن المناخ الأخلاقي هو " كل ما يحيط بالعاملين من سياسات وإجراءات ومعايير وقيم، وتعاملات وقرارات تحكم العمل داخل المنظمة. والتي تؤثر فيهم ويتأثروا بها، فإذا أدرك العاملون أخلاقية ما يحيط بهم كان المناخ أخلاقياً، أما إذا شعروا بعدم أخلاقية ما يحيط بهم كان المناخ غير أخلاقي، مما يؤثر على إتجاهاتهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم تجاه بعضهم البعض وتجاه المتعاملين مع المنظمة وتجاه المنظمة ككل " كما وصف كل من ( Ross & Robertson, 2000 ) المناخ الأخلاقي بأنه " تلك الجوانب من مناخ العمل التي تحدد ما الذي يمكن أن يشكل السلوك الأخلاقي خلال العمل " .

وترى (دعاء ، 2012) " أن المناخ الأخلاقي هو تخطيط وتنظيم من قبل الإدارة العليا لسياساتها وإجراءاتها ووضع قواعدها و قوانينها بمرجعية أخلاقية بما يتفق مع الأخلاق وأن يحترم وينفذ العاملون هذه القواعد بشكل أخلاقي تحت قيادة ورقابة أخلاقية " ونظرية المناخ الأخلاقي أسسها (Victor & Cullen, 1988) وهي ترجع المناخ الأخلاقي لبعدين أساسيين

وقد كونوا منهما المصفوفة المكونة من تسعة خلايا (أنواع) ثم تم إختزالها في بحوث أخرى إلى سبعة خلايا ثم تم إختزالها في خمسة خلايا وهذا هو التقسيم الشائع وهو من أشهر النماذج والبعدين للمناخ الأخلاقي هما: -

#### أ- البعد الأخلاقي (المعيار الأخلاقي) ويرتكز على ثلاثة معايير هي:

- 1 - تجنب الأنانية (egoism): وهي التي تشير إلى تعظيم المصلحة الشخصية.
  - 2 - الإحسان (benevolence): الرغبة في أداء ما هو أفضل وتحقيق المصالح المتبادلة.
  - 3 - المبادئ (principle): الرغبة في عمل ما هو صحيح بغض النظر عن النتائج المتوقعة أو تأثيرها على الآخرين.
- ب - موضع أو مكان التحليل وهو إما فردي أو محلي أو العالمي.
- 1- المستوى الفردي (individual): يشير إلى المعتقدات الشخصية.
  - 2- المستوى المحلي (local): يشير إلى القواعد والقيم داخل المنظمة.
  - 3- المستوى العالمي (cosmopolitan) : يشير إلي القوانين والمعايير الأخلاقية للمهنة والتقاليد السائدة في المجتمع.

كما قام (راشد، 2012، نقلاً عن Resick, et al.,2006) بعرض أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية:

#### 1) النزاهة Integrity:

ذكر كل من (Dirks and Ferrin,2002) أن النزاهة تتمثل في الثقة والإخلاص والعدل والأمانة، وتعد النزاهة أحد المكونات الأساسية الهامة في الشخصية، وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من ناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس على الفرد، علاوة على ذلك فإن النزاهة يمكن إعتبارها جانباً هاماً للقيادة بصورة عامة. وإظهار النزاهة أمر هام لوضع الثقة في القائد، ولقبول

---

---

الإلتباع وجهة نظره، وبالتالي فإن النزاهة تعتبر عنصرًا أساسيًا في سلوكيات القيادة الأخلاقية.

## (2) الإيثار Altruism:

ويشكل الإيثار أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، فالإيثار يقدم الأساس الأخلاقي للقيادة ويقصد به: مساعدة الآخرين بدون توقع أي عائد أو مقابل خارجي، ويشمل صفات الكرم والرحمة وروح الاخوة والتواضع (شيماء، 2012).

## (3) التحفيز الجماعي Stimulation of Collective:

يعمل القادة الأخلاقيون على دفع أتباعهم لإعلاء مصالح المجتمع والمنظمة على مصالحهم، ويتمثل في التشجيع وبناء الفريق والتوجه نحو المجموعة وتتضمن سلوكيات القيادة الأخلاقية الإلتزام الفكري والعاطفي بين القادة والمرؤوسين، وهو ما يجعل المسؤولية بينهما متبادلة.

## (4) التشجيع Encourage:

وهو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف، ويعتبر التمكين من أهم صور التشجيع الشائعة في المنظمات، فمن خلال المشاركة في إتخاذ القرار، والثناء على الجانب المعنوي، ويستخدم القادة الأخلاقيون إستراتيجيات التمكين التي تبنى الثقة في الذات لدى أتباعهم، ويعمل هذا على حث الأفراد على التفكير بصورة مستقلة وإبداعية، ومعاملة المرؤوسين بصورة عادلة، وقد أضاف (Kanungoand Mendoca,1996) أن تبنى إستراتيجيات التمكين مقدمات هامة لإدراك الأفراد أن نوايا وأهداف القادة تستهدف مصلحة الجماعة.

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت القيادة الأخلاقية يستخلص الباحث الأبعاد الأتية التي تؤثر في سلوكيات القائد الأخلاقي وهي النزاهة والإيثار والتشجيع والتحفيز الجماعي. وهذه هي الأبعاد التي سوف يعتمد عليها هذا البحث.

## 2- أبعاد المنظمات الأثرية:

تأتى بداية تطبيق مفهوم المنظمات الأثرية ومعرفته لدى العاملين من دراسة عن أفضل أماكن العمل بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1983 (Levering & Moskowitz, 1983) داخل *great place to work institute* وذلك من أجل إختيار أفضل أماكن العمل ذات الممارسات الجيدة تجاه العاملين، حيث أعطى العاملون الفرصة لتقييم المنظمات التي يعملون بها وذلك بسؤالهم عن أسباب تفضيلهم لتلك المنظمات من حيث سياساتها وممارساتها تجاههم وقد ساعد على ذلك تطبيق تلك المنظمات لعدد من المزايا مثل برامج رعاية الأبناء، وساعات العمل المرنة، نظم التأمينات المختلفة، والإستشارات المالية والقانونية المختلفة، والكافيتريات، والنزهات والرحلات مما ساعد على جعل الحياة الخاصة للعاملين أكثر سهولة وذلك يزيد من التركيز والنشاط في العمل. ويجدر الإشارة إلى إرتباط مفهوم المنظمات الأثرية لدى العاملين *Authentizotic organizations* بمفهوم جودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية *quality of work of life QWL* حيث يعتبر (جاد الرب، 2008) هذا المفهوم الذي ظهر وأنتشر إستجابة لسياسات تخفيض العمالة التي أتبعتها المنظمات الأمريكية خلال السبعينات والثمانينات لترشيد التكاليف، وذلك لتخفيض القلق والتوتر والإحباط لدى العاملين وتحقيق التميز التنافسي، من المفاهيم واسعة النطاق، المتعددة الأبعاد، والذي تشتمل مكوناته وعناصره على جميع الجوانب المادية والمعنوية، والتي تبدأ من تحسين بيئة العمل الصحية والأمنة والخالية من الحوادث والإصابات وتندرج حتى المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وفى العوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة، لذلك فهو من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق بعد على هيكل محدد للعناصر المكونة له.

ويشير (عبد الوهاب، 2007) هنا إلى أن مفهوم العقد النفسية التي ظهرت في ثمانينات القرن العشرين يتعلق أيضاً بالمنظمات الأثرية. وذلك لأن العقد النفسي هو "رابط معنوي وعقد غير مكتوب يتضمن التوقعات المتبادلة بين المنظمة والعاملين. حيث تنتظر المنظمة من هؤلاء أفضل عطاء ممكن وأحسن أداء وأنتاجية. كما يتوقع من العاملون من المنظمة السهر على مصالحهم وإشباع دوافعهم وتحقيق مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية". كما يؤكد عبد الوهاب أن العقد النفسي رغم أنه عقد غير مكتوب إلا أنها أقوى أنواع العقود، حيث أنه يربط الطرفين-المنظمة-العاملين-برباط وثيق من الثقة والإحترام

المتبادل والتعامل الصادق والرغبة الأكيدة في تحقيق أهداف الطرفين. ومن ثم تصبح المنظمات التي تأخذ بمبدأ العقد النفسي، منظمات مفضلة وأثيرة لدى العاملين.

كما يعرف (Kets de Vries, 2001) المنظمات الأثيرة بأنها " هي تلك المنظمات المليئة بالثقة والتي يتصف مناخ العمل بداخلها بالقدرة على إعطاء العاملين الإحساس بالحياة والنشاط والشعور بتحقيق الذات، ويتيح لهم الإحساس بالفاعلية والكفاءة، والقدرة على المنافسة، والقدرة الذاتية على الأبداع والإبتكار، والشعور بالصداقة والسعادة وبمتعة العمل داخل المنظمات.

وطبقاً إلى (great place to work institute, 2009) فإن أفضل أماكن العمل هي التي:

1. يثق العاملون في الأشخاص الذين يعملون لهم، أي يثق العاملون في قادتهم.
2. يشعر العاملون بالفخر بعملهم داخل تلك المنظمات.
3. يستمتع العاملون بالعمل مع من يعملون معهم، أي الإستمتاع بالعمل مع زملائهم داخل هذه المنظمات.

كما يقصد بها أيضاً. " تلك المنظمات التي تتصف بتوافر الجهود المقصودة المنسقة والتعاونية لتعزيز رفاهية العاملين عبر إتاحة الوظائف الهادفة والمصممة جيداً. وتوفير البيئة التنظيمية المساندة إجتماعياً. والداعمة لتحسين جودة حياة العمل وتنمية المسار الوظيفي للعاملين بها (Wilson et al., 2004)، هذا ولقد جذبت فكرة المنظمات الصحية أو النموذجية إهتمام الباحثين في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية لدراسة مثل هذا النمط من المنظمات وتحديد خصائصه ومقوماته الرئيسية. أن فكرة المنظمات الجيدة ربما تنطوي علي العديد من المعاني الإيجابية والتي يمكن تقسيمها عامة إلي جانبين رئيسيين هما: الفعالية التنظيمية والرفاهية الإنسانية (Kamoche, 2001) ولقد صاغ (Kets, 2001) مصطلح المنظمة الأثيرة Authentic Organization للتعبير عن مثل هذه المنظمات وأيضاً تلك التي تحمل مقومات " المنظمة الأفضل للعمل بها " حيث عرفها على أنها " تلك المنظمات القادرة علي تطوير مجموعة من القيم السامية والتي تعزز من شعور عاملها بالجماعية والمعني والإستمتاع بأداء العمل " (Kets,2004).

وأضاف كل من (Kets & Balazs, 2005) أن المنظمة الأثرية هي " تلك التي يمتلكها أعضاؤها الشعور بالأصالة والحيوية" بحيث يكون هؤلاء الأعضاء في أفضل حالاتهم ويسعون إلي تحقيق أقصى إنتاجية.

وقد قارن (Fulmer et al, 2003) العوائد الاقتصادية لتلك المنظمات الأثرية لدى العاملين فوجد أنها تتمتع بأفضلية أيضاً في النتائج المالية عن غيرها من المنظمات.

وقد وجد أيضاً (Flibeck and Preece,2003) تأثيراً إيجابياً على سوق الأسهم لتلك المنظمات التي تهتم بالعاملين.

وجدير بالذكر قول (Kets de Vries, 2001) أنه ليس بالضرورة أن يكون العمل مرتبطاً بالضغط بل على العكس من الممكن أن يكون داعماً للصحة النفسية للفرد وطريقاً لأنبات وإحترام الذات، فتساعد تلك المنظمات العاملين على مواجهة الضغوط وصعوبات الحياة اليومية.

كما ناقشت دراسة (Rego (2006) كيف أن التوجهات الفردية /الجماعية للعاملين تفسر الرفاهية الوجدانية داخل المنظمة الممتلئة في خمسة أبعاد (الراحة، السرور، الحماس، النشاط، الهدوء) وكيف أن إدراك روح الصداقة الحميمة تتوسط تلك العلاقة. وتوصلت النتائج إلى أن الأفراد ذوي التوجهات الجماعية يشعرون برفاهية وجدانية أكبر من ذوي التوجهات الفردية وأن إدراك روح الصداقة الحميمة بين العاملين تتوسط هذه العلاقة.

وكما هدفت دراسة (Rego et al. (2007) إلى توضيح تأثير الحاجة للإنتماء على العلاقة ما بين إدراك العاملين لروح الصداقة الحميمة وسعادته، فتلك الدراسة تشير إلى أن العاملين يدركون روح الصداقة الحميمة طبقاً للمستويات المختلفة للإنتماء لديهم. حيث توصلت الدراسة إلى أن العاملين ذوي المستويات الأقل من السعادة هم الذين عندهم ضعف في إدراك روح الصداقة الحميمة ويكون عندهم حاجة للشعور بالإنتماء، ويكون العاملون الأكثر سعادة هم الذين لديهم حاجة أقل بالشعور بالإنتماء.

ويشير (Kudo et al. (2006) إلى أن الإتصالات بين العاملين والمديرين وتوصيل الأهداف الإدارية والمبادئ والرؤى فيما بينهم تكون لها علاقة إيجابية بارتفاع المعنويات داخل مكان العمل وعلاقة عكسية مع العزلة، والضغط، وعدل دوران العمل، وذلك يؤدي إلى زيادة النشاط والحيوية للموارد البشرية وللمنظمة ككل. حيث توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي يشعر فيها العاملون بالحيوية والنشاط وإرتفاع المعنويات تحقق مستوى مرتفعاً من الأداء.



كما أن أبعاد المنظمات الأثرية بناءً على العديد من الدراسات العربية والأجنبية تتمثل في الآتي:-

### 1. روح الصداقة الحميمة: Spirit of Camaraderie

ويمثل شعور العاملين بأنهم عائلة واحدة وإهتمامهم ببعض وتعظيم روح الفريق بينهم، والعلاقات المرضية مع الآخرين من المنابع الرئيسة للسلامة النفسية هي تلعب دوراً رئيساً في إشباع الحاجات الإجتماعية، فهي مصدر رئيسي للدعم الإجتماعي الذي يرتبط باحترام الذات، والحماس، والرضا الوظيفي والسعادة (Daniels, 2000).

ويشير (Rego & Cunha (2006 إلى أن إدراك العاملين لضعف روح الصداقة الحميمة فيما بينهم يجعلهم يشعرون بالعوائق التي تحول بينهم وبين إشباع حاجاتهم الإجتماعية وأنهم لا يملكون الدعم اللازم من زملائهم للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجههم.

ويعزو (2007). Rego et al ذلك إلى ما ذكره De Cremer & Leonardelli

(2003) من أن الأفراد الذين يحاولون إشباع حاجاتهم الكبيرة للإنتماء من خلال المشاركة والتفاعل مع الآخرين لا يستطيعون ضمان قبول الآخرين لهم، وذلك من الممكن أن يؤدي إلى صراع نفسي و إحباط ومشاعر سلبية، بينما العاملون الذين عندهم حاجة أقل للإنتماء يكونون أكثر سعادة عندما يدركون روح الصداقة الحميمة داخل مكان العمل ولكن بدرجة متوسطة أو فوق المتوسطة، وذلك لأنهم ينتابهم شعور بانهم ليسوا سعداء بالقدر الكافي عند إدراكهم لمستوى مرتفع من روح الصداقة الحميمة.

### 2. الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد Open and Frank Communication

:with the leader

يمثل هذا البعد الشعور بالسهولة والصراحة في الإتصال مع القادة، بل والحرية في الاختلاف معهم، ويؤدي ذلك إلى شعور العاملين بالدعم العاطفي Emotional Support الذي يؤدي بدوره إلى زيادة سعادة العاملين (Aycañ & Eskin,2005) وذلك أيضاً يعزز من إحترامهم لذاتهم وزيادة إرتباطهم بالمنظمات التي يعملون بها (Herrbach & Mignonac,2004).

أن عدم وجود الإتصال المفتوح مع القادة يجعل العاملين يشعرون بقلّة الدعم الإجتماعي الموجة إليهم وقلّة فرص إبداء آرائهم (Rego & Cunha,2006).

جدير بالذكر ما يؤكدّه (McGoey, 2007)، من أن القائد يجب ألا يكون مشغولاً فقط بالخطط الإستراتيجية بل يجب عليه أن يربط الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بالمنظمة مع مجلس الإدارة، ويؤمن بأن الإتصالات لها أهمية كبيرة في الحفاظ على العلاقات مع الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بالمنظمة ومن بينهم العاملون.

ويشير (Kudo et al, 2006)، إلى أن الإتصالات بين العاملين والمديرين وتوصيل الأهداف الإدارية والمبادئ والرؤى فيما بينهم تكون لها علاقة إيجابية بإرتفاع المعنويات داخل مكان العمل وعلاقة عكسية مع العزلة، والضغط، ومعدل دوران العمل، وذلك يؤدي إلى زيادة النشاط والحيوية للموارد البشرية وللمنظمة ككل حيث وجد أن المنظمات التي يشعر فيها العاملون بالحيوية والنشاط وإرتفاع المعنويات تحقق مستوى مرتفعاً من الأداء.

### 3. العدالة التنظيمية: Organizational Justice

ويمثل هذا البعد إدراك العاملين للعدالة وعدم الشعور بالمحاباة في عملية الترقيات، وفي توزيع المكافآت، وعدم وجود تمييز غير عادل بينهم.

يذكر (Brief & Weiss, 2002) أن السعادة، والغضب، والشعور بالفخر تتأثر بإدراك العدالة التنظيمية، فيذكر (Fitness, 2000) أن الأنصياح للغضب يكون ناتجاً عن المعاملة

غير العادلة للقيادة تجاه العاملين، ووجد (Tepper, 2001) أن إدراك العدالة التنظيمية من الممكن أن يستخدم في التنبؤ بالإحباط والإحساس بالتعب، حيث أن إدراك عدم العدالة من الأشياء التي تهدد شعور العاملين بالإحترام، والكرامة، وينقص سعادتهم، ويؤذى أيضاً شعورهم بقيمتهم الذاتية، ويؤدي ذلك إلى الشعور بقلّة مصادر الدعم النفسي التي يعتمدون عليها للحفاظ على الأمل والقدرة على مواجهة المشكلات.

أن إدراك العاملين لعدم العدالة يعزز الشعور بضعف الدعم الإجتماعي لهم (Greenberg,2004).

وتشير دراسة (Simmons, 2002) إلى أن نظرة العاملين للعدالة تتأثر بمدى تقبل النظام القائم للتعارض بين المجموعات المختلفة للأطراف ذوي المصالح المرتبطة بالمنظمة، فقد

وجد أن إختلاف وجهات النظر داخل إطار عملية إتخاذ القرار تساعد على تحسين الأداء والإلتزام في المنظمات المعاصرة وذلك من خلال تحقيق العدالة التوزيعية (توزيع موارد المنظمة من أجور ومكافآت وترقيات وتدريب) والعدالة الإجرائية (إدراك العدالة في عملية إتخاذ القرار).

جدير بالذكر ما يؤكد (McGoey 2007) من أن القائد يجب ألا يكون مشغولاً فقط بالخطط الإستراتيجية بل يجب عليه أن يربط الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بالمنظمة مع مجلس الإدارة، ويؤمن بأن الإتصالات لها أهمية كبيرة في الحفاظ على العلاقات مع الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بالشركة ومن بينهم العاملون.

كما أكدت دراسة نعمان (2011) التي هدفت إلى إقتراح نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ الأثيري والرفاهية الوجدانية وتحديد إذا كانت سلوكيات القيادة الأصلية كمتغير وسيط تتوسط هذا النموذج أم لا، وذلك لعينة من الأطباء العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، وتوصلت النتائج إلى أنه توجد اتجاهات سلبية لدى مفردات العينة نحو أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد المناخ الأثيري، وأبعاد القيادة الأصلية، وأبعاد الرفاهية الوجدانية بالمستشفيات محل الدراسة.

هذا ويرجع الإهتمام بفكرة المنظمة الأثيرة إلي الدارسة التي أجراها معهد The Great Place to Work بولاية سان فرانسيسكو الأمريكية علي مجموعة من المنظمات الأمريكية والأسبوية والأوروبية، حيث طلب مجموعة البحث من العاملين بهذه المنظمات تقييمها فيما يتعلق بفلسفتها وسياستها وممارستها، ثم قامت مجلة فورشن الأمريكية Fortune فيما بعد بنشر نتائج هذه الدارسة، الأمر الذي منح هذه الفكرة قدراً كبيراً من الإهتمام (Moskowitz, Levering & 1993)

ومنذ عام 1983 ومجلة فورشن الأمريكية تطالعنا بقائمة المنظمات الأمريكية الأكثر تفضيلاً، وذلك حتى عام 1997 وتماشياً. مع روح العصر تم إضافة القائمة العالمية للمنظمات الأكثر تفضيلاً. حيث قام محرروا المجلة بإصطفاء عدد من العوامل التي يفضلها قرابة نحو أحد عشر ألفاً. من العاملين بالإدارة العليا والمديرين الخارجين والمحللين الماليين بهذه المنظمات. وفما تجدر الإشارة إليه هنا أن معايير الأنضمام إلى هذه القائمة قد ارتكزت على عدد من العوامل تمثلت في: كفاءة الإدارة وجودة المنتجات والخدمات والابتكار والقيمة الإستثمارية

في الأجل الطويل والإستخدام الرشيد للأصول والمسؤولية نحو المجتمع والبيئة (Kets , 2001),  
(de Vries).

بشكل عام يرى (Kets de Vries, 2001) أن التحدي الذي يواجهه القادة في القرن الحادي والعشرين يتمثل في: كيفية خلق منظمات عمل صحية وهي تلك التي تشعر الأفراد بأدमितهم وتشبع إحتياجاتهم الإنسانية كما تسهم بل وتدعم من قدرتهم علي التكيف مع وظائفهم. في مقالة بعنوان "أفضل مائة منظمة للعمل بها في أمريكا" حاولت العديد من الدراسات تحديد الأساليب التي تجعل من منظمات معينة منظمات خاصة ومتميزة جداً" مثل: Southwest Airlines, W.L.Gore, Microsoft, Merck, Hewlett – Packard, Corning and Harley وعبر الإعتماد علي قاعدة بيانات ضمت أكثر من ألف منظمة إنتهت مجموعة البحث إلى تحديد عدد من الخصائص التنظيمية والتي تعد جميعها ضرورية للحصول علي مكانة متقدمة ودائمة في هذه القائمة والتي تمثلت في: القيادة الملهمة والتسهيلات الممتازة والخدمات الخاصة والشعور بالعرض (Kets de Vries, 2001)

وقد إنتهت دراسة (Cunha et al., 2007) والتي أجريت علي 39 مديراً بالإدارة العليا والوسطي بعدد من المنظمات الكوبية إلي أن هناك عشرة خصائص فرعية، يمكن إجمالها في أربع رئيسية تميز المنظمات النموذجية وهي:-  
1- منظومة القيم: وتعكس مدي حرص إدارة هذه المنظمات على تطبيق سياسة الإدارة بالقيم.

2- المنظمة والمجتمع: وتعكس درجة القبول المجتمعي للمنظمة.

3- منظومة العمل: وتعبر عن كافة الجوانب الداخلية للوظائف التنظيمية وخاصة وجود أجور عادلة وسياسات تدريبية جيدة وظروف مادية ملائمة والمشاركة التنظيمية.

4- منظومة الأفراد: وتركز على العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم، وهي تتضمن أربعة أبعاد فرعية - تتمثل في: وسائل نقل جيدة ونظم رعاية صحية ملائمة والراحة والتسلية والأمان الوظيفي.

بشكل عام يرى (Kets, 2004) أن هذا النمط من المنظمات الأثرية قادر علي مساعدة أفرادها علي مواجهة الضغوط، كما يوفر لهم الوجود الصحي ويدعم من قدرتهم علي

التخيل والابتكار، هذا بالإضافة إلى خلق هدف لحياتهم ومساعدتهم على تحقيق التوازن الفعال بين حياتهم الشخصية والتنظيمية فضلاً عن إتاحة الوقت الكافي لهم للتعرف على ذاتهم وتشجيعهم على الأفعال والتصرفات الثورية.

ولقد قام (Fulmer et al., 2003) بمقارنة العوائد الاقتصادية للمنظمات الأفضل مع عينة أخرى من المنظمات المكافئة لها، فإنتهى إلى أن المنظمات الأفضل هي الأفضل من ناحية الإيرادات المالية وأشار أيضاً (Filbeck & Preece, 2003) إلى أن المنظمات التي تهتم بموظفيها هي تلك التي تؤثر بشكل إيجابي على سوق الأسهم.

وأضاف كلاً من (Rego & Cunha, 2008) إلى أن المناخ الأثيري يؤثر على الأداء الفردي إما مباشرة أو عبر عوامل وسيطة كما أشار أيضاً، إلى أن إدراك الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة ربما يحسن من جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه كما يحسن أيضاً من الأداء الفردي، وأضاف أيضاً أن إدراك فرص التعلم والتنمية الشخصية ربما يدعم من حصول العاملين على المعنى عبر أدائهم الوظيفي ويمكنهم من تنمية كفاءتهم ويدفعهم إلى العمل بكافة طاقاتهم وأشار أيضاً إلى أن العاملين الذين يدركون مناخاً أثيرياً وقوياً يشعرون برفاهية وجدانية أعلى تجعلهم أكثر التزاماً نحو وظائفهم وتزيد من إستغراقهم في العمل وإنتهي

(Rego et al., 2009a) من دارسته التي أجراها علي عينة قوامها (327) فرداً، من العاملين في (89) منظمة برتغالية متنوعة إلى أن العاملين ذوي المستويات الأعلى من الرفاهية الوجدانية كانوا أولئك الذين تتوافر لديهم روح ألفة عالية وحاجة أعلى للإنتماء، وفي ضوء ما سبق. فإن المنظمات الأثيرية وما تحققة من منافع وفوائد سيجعلها هي الفائزة في أسواق الغد وسيمنحها القدرة على التعامل مع التغيرات والتطورات الاقتصادية المستمرة وغير المستمرة والتي يحملها الإقتصاد العالمي الجديد.

أن إنتماء الفرد للمنظمة وعمله بها يعد وسيلة فعالة لإثبات ذاته وتأكيد دوره في الحياة هذا بالإضافة إلى دعمه ومساندته على التكيف مع التغيرات والتطورات الإجتماعية والاقتصادية.

غير أنه وفي الأونة الأخيرة أصبح عمل الفرد بالمنظمة يمثل عاملاً معوقاً. وذلك أن الإخلال بالعقد النفسي وتقليص الإنتماء والهوية التنظيمية وغيرها من الأمور قد قادت جميعاً إلى استقلال الفرد عن المنظمة كما زادت من مستويات ضغوط بيئة العمل التي يحيا في إطارها وهو ما أثر سلباً على صحته النفسية وجعله أقل أداء وكفاءة وظيفية (Kets, 2009).

وعلى الرغم مما سبق. فإن القيادة التنظيمية يمكنها أخذ خطوات إيجابية لجعل منظماتها منظمات صحية للعمل بها (Kets, 2009) وهذا يقودنا إلى التساؤل حول ما يمكن أن تفعله القيادة التنظيمية لتقليل الجوانب السلبية للعمل وجعل وجود العاملين في المنظمة أكثر معني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يرى (Kets, 2009) أن الإجابة يمكن الحصول عليها من قائمة مجلة فورشن الأمريكية للمنظمات الأفضل للعمل بها (فالتحليل المتعمق لهذه القائمة أوضح أنها ترسخ مجموعة من القيم الإنسانية) والتي تتمثل في: الثقة والمتعة والصراحة والإخلاص والتمكين وإحترام الفرد والعدالة وفرق العمل والتوجه بالمستهلك والمسئولية والتعلم المستمر والأنفتاح على التغيير فضلا عن أن هذه المنظمات تتسم بكونها عائلية وصديقة وأن هذه الخصائص برمتها هي التي يمكنها تفسير نجاح العديد من المنظمات الأثرية.

كما يرى (Kets de Vries, 2004) أن القادة الذين يرغبون في الحصول على أفضل ما لدى تابعيهم ويسعون إلى خلق مناخ يشعر فيه هؤلاء التابعين بالحفز الذاتي والرغبة في بذل قصاري جهدهم لتحقيق أقصى إنتاجية في العمل، تزايد حاجتهم إلى ترسيخ مجموعة من القيم السامية في منظماتهم، وهي: تلك القيم التي تسمو عن القيم التقليدية لأية منظمة والتي تشمل:

1- **الشعور بالحب:** نظراً لأن الحاجة إلى الألفة والانتماء تعد بمثابة المحرك الرئيس للعديد من السلوكيات الإنسانية ولذا فإن القيمة السامية الأهم في خلق الأداء التنظيمي المتميز تصبح هي "الحب" وجدير بالذكر أن هذه القيمة تتوافر في كافة بيئات العمل، حيث تستخدم كمصطلح شامل للتعبير عن الجماعية فهي لا تنطوي على التكيف والتوافق الإرادي واللاإرادي فحسب بل تنطوي أيضاً على ثقافة تنظيمية تمثل فيها الألفة والانتماء الأساسي للثقة والإحترام المتبادل.

2- **الشعور بالمتعة:** يمثل الشعور بالمتعة بعداً مهما لكل من الصحة النفسية الفردية والتنظيمية، ومن ثم فهو يدعم من قدرة الأفراد على التخيل والإبتكار ويشجعهم عليه المنظمات التي تتجاهل إشعار عاملها بالمتعة فهي تلك التي يتصرف مديروها كالدمي بينما المديرون في المنظمات الأثرية يتسمون بالحيوية والنشاط ويحرصون على إسطحاب مرؤوسوهم في رحلات مثيرة وذلك لتشجيعهم على الحصول على المتعة وعندما تصبح "المتعة" قيمة أساسية في المنظمة فإن الفجوة بين اللهو والعمل

تصبح غير واضحة المعالم أن المنظمات المتميزة تدرك العلاقة بين اللهو والإبداع وتشجع طاقة المداعبة لدي أفرادها.

3- **الشعور بالمعنى:** إذا ما شعر العاملون أن عملهم يسمو عن إحتياجاتهم الشخصية ويقدم شيئاً ما مفيداً للمجتمع، فإنهم سينظرون إليه أيضاً بإعتباره ذا معنى، كما يعتبرونه أيضاً عملاً هادفاً وهو ما يحفزهم علي التخيل والإبتكار ويجعلهم يشعرون بالأنهماك والإستغراق والتركيز في العمل، وعندما تكون القيمة السامية للمعني هي "الفخر" يصبح التأثير قوياً" إلي أقصى حد" فعلي سبيل المثال: المنظمات التي تعمل في صناعات معينة تنطوي علي مزايا تنافسية كصناعة الدواء مثلا فإن إنتماء الأفراد لجماعات معينة، تسعي إلي إبتكار أدوية جديدة من شأنها تحسين الحياة البشرية- يساعد علي تأكيد القيمة السامية للمعني ويحفزها بشكل جيد.

4- **الشعور بالغرض:** ينبغي أن يسعي المديرون في المستويات الإدارية العليا إلى خلق وتوضيح الرؤى المستقبلية المثلي لمرووسيهم وذلك أن الرؤى تتضح من خلال التوصيف الدقيق للأهداف والثقافة التنظيمية وهو ما سيؤدي إلى خلق علاقات إتصال فعالة بين الأفراد ويدعم من هويتهم الجماعية.

5- **الشعور بالكفاءة:** ينبغي أن يكفل القادة لمرووسيهم الفرصة لتحقيق النمو الشخصي والتنمية المستمرة وهو ما سيدفعهم إلى تحقيق ذاتهم ويضمن إستقرارهم الشخصي: كما يدعم أيضاً من قدراتهم الإبتكارية.

6- **الشعور بالتأثير:** ينبغي أن يقتنع كل فرد في المنظمة أن أفعاله وتصرفاته تؤثر علي الأداء التنظيمي وأنه يشارك في كل ما يتم فيه تمكين العاملين.

وفي ضوء ما سبق. فإن المنظمات التي تشبع الإحتياجات الإنسانية السابقة، هي التي تشكل الأساس في القرن الحادي والعشرين وهي التي يمكن وصفها بالأثيرة.

ومن خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية وترى الباحث أن جميع الدراسات السابقة أكدت على فاعلية سلوكيات القيادة الأخلاقية بصفة عامة حيث تسهم في رفع

مستوى الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

- إهتمت جميع الدراسات (Resick 2006، David Mayer at al .,2009) et al. بالأبعاد الخاصة بالقيادة الأخلاقية وهي (النزاهة، والإيثار، والتشجيع، والتحفيز الجماعي)
- تناولت الدراسات (Rego,2006, Kudo et al.,2006) أبعاد المنظمات الأثرية وهي كالتالي (روح الصداقة الحميمة، الثقة في القادة ومدى مصداقيتهم، والعدالة التنظيمية).
- تناولت الدراسات السابقة، سلوكيات القيادة الأخلاقية، وأبعاد المنظمات الأثرية كلاً منها على حدي، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول العلاقة بينهما، وتقوم الدراسة الحالية بربط المتغيرين سوياً في بحث واحد.

### ثالثاً – مشكلة البحث :

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث بالإعتماد على المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفون بالشركات محل البحث قبل البدء في صياغة المشكلة وموضوع البحث وبالتالي مكنت هذه الدراسة الإستطلاعية الباحث من الوقوف على طبيعة المشكلة، واتضح الآتي:-

- 1- لا توجد معرفة دقيقة لدى الكثير من الموظفون بأبعاد المنظمات الأثرية.
  - 2- تباين الآراء حول أهمية سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يلتزم بها القادة بهذه الشركات والدور الذي يمكن أن تقوم به في دعم التعاون بين فرق العمل.
  - 3- لم يبذل القادة بالشركات محل البحث أي جهود في سبيل تحفيز الموظفون ودعمهم لتنمية روح الإيثار لديهم.
- وفي ضوء ما تقدم من عرض للدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، ونتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض الموظفون بالشركات محل البحث يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:

"أن القادة بالمنظمات محل الدراسة لا يهتمون بالموظفين ولا يقومون بالتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم ولا يمارسون الأخلاقيات المتعارف عليها في المنظمات مما يكون له



أثر سلبي على المنظمة وذلك بتسرب الموظفين إلى المنظمات الأخرى بمجرد إغرائهم بأي مزايا عينية ولا يعتبرون منظماتهم منظمات أئيرة (مفضلة) بالنسبة لهم".

ويمكن للباحث من أجل إزالة الغموض الذي يكتنف البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:  
- والتساؤل الرئيس هو "إلى أي مدى تلعب سلوكيات القيادة الأخلاقية دوراً فعالاً في أبعاد المنظمات الأئيرة محل الدراسة؟".

#### ومن هذا التساؤل الرئيس تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1- إلى أي مدى تلعب النزاهة دوراً في أبعاد المنظمات الأئيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث؟

2- هل هناك علاقة بين الإيثار وأبعاد المنظمات الأئيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث؟

3- ما هو الدور الذي يلعبه التشجيع في أبعاد المنظمات الأئيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث؟

4- إلى أي مدى يلعب التحفيز الجماعي دوراً في أبعاد المنظمات الأئيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث؟

5- هل تختلف سلوكيات القيادة الأخلاقية باختلاف المنظمة محل البحث؟

6- هل تختلف أبعاد المنظمات الأئيرة باختلاف المنظمة محل البحث؟

#### رابعاً- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في " التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأئيرة"

#### ومن هذا الهدف الرئيس تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

- 1) التعرف على دور النزاهة في أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث.
- 2) التعرف على العلاقة بين الإيثار وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث.
- 3) التعرف على دور التشجيع في أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث.
- 4) كشف طبيعة العلاقة بين التحفيز الجماعي وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية) محل البحث.
- 5) التعرف على الاختلافات في سلوكيات القيادة الأخلاقية بالمنظمات محل البحث.
- 6) دراسة الاختلافات في أبعاد المنظمات الأثرية لدى كل منظمة من المنظمات محل البحث.

#### خامساً :- فروض البحث:

من خلال إستعراض الدراسات النظرية لمتغيرات البحث وأهداف البحث وتسؤلاته يمكن للباحث صياغة الفروض التالية:

#### الفرض الأول:

" توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية" ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

- 1) توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 2) توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 3) توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 4) توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

### الفرض الثاني:

" توجد إختلافات جوهرية في سلوكيات القيادة الأخلاقية للقائد بإختلاف المنظمة "

### الفرض الثالث:

" توجد إختلافات جوهرية في أبعاد المنظمات الأثيرة لدى الموظفون بإختلاف المنظمة "

### سادساً: - متغيرات البحث:

بعد صياغة الفروض السابقة يمكن توضيح متغيرات البحث كما يلي:

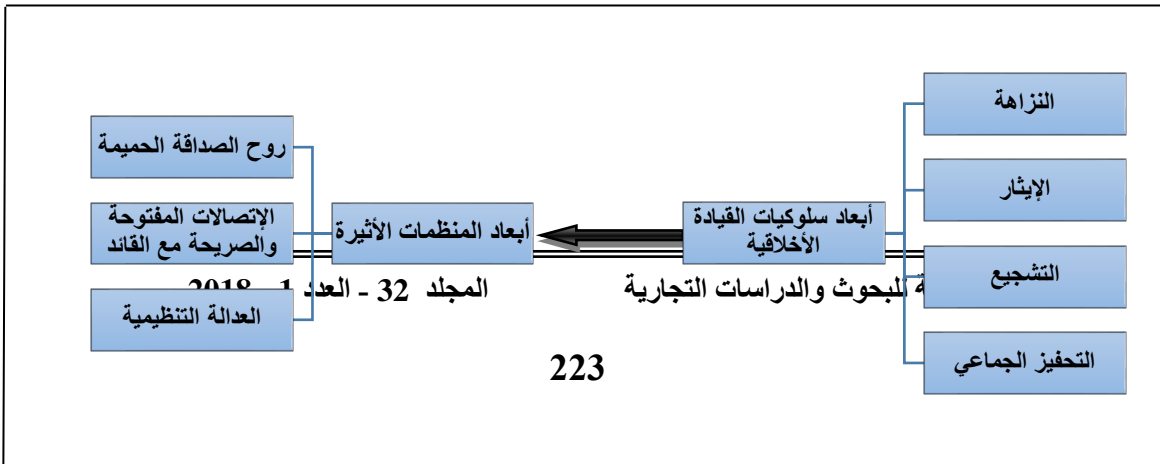
#### - المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية):

"هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية"، (النزاهة، الإيثار، التشجيع، التحفيز الجماعي).

#### - المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثيرة):

- روح الصداقة الحميمة.
- الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد.
- العدالة التنظيمية.

### ويوضح الشكل التالي أنموذج البحث المقترح



## شكل (1)

### أ نموذج البحث المقترح

#### سابعاً – منهجية البحث:

إعتمد الباحث في تنفيذ عملية البحث على منهجين:

أ. المنهج الاستقرائي: وذلك بإستقراء ومراجعته الدارسات السابقة بموضوع البحث بهدف تكوين الإطار النظري بوضع فروضة والتي يجب إختيارها لتحقيق أهدافه.

ب. المنهج الإستنباطي: وذلك لإختبار صحة فروض البحث السابق ذكرها وذلك لقبولها أو رفضها.

\*ويمكن تقسيم منهجية البحث إلى الأتي:

#### ❖ مجتمع البحث:

من أجل تحديد مجتمع البحث تحديداً دقيقاً يكون ذلك على النحو التالي من خلال مرحلتين:

- المرحلة الأولى: يتمثل في جميع المنظمات العاملة في مجال التسويق الإلكتروني بمحافظة القاهرة الكبرى وعددهم 8 منظمات وفقاً لآخر إحصائية لمركز المعلومات بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- المرحلة الثانية: يتمثل في جميع الموظفين والمسؤولون بمنظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى وعددهم 500 موظف ومسؤول.

#### ❖ عينة البحث:

من أجل تحديد عينة البحث من المجتمع يمكن أن يتم من خلال المراحل وتصبح العينة متعددة المراحل بإختيار المنظمات من المجتمع ثم إختيار الموظفين من هذه المنظمات محل الدراسة.

- المرحلة الأولى للعيينة: تتمثل في المنظمات العاملة في التسويق الإلكتروني في مدينة القاهرة فقط وعددهم منظمين يمثلون حوالي 40% من حجم النشاط السوقي.
- المرحلة الثانية للعيينة: تتمثل عينة البحث في جميع الموظفين والمسؤولين بالمنظمتين، كل منظمة على حدي وذلك نظراً للوقت والجهد المبذول في البحث وبما يلائم وقت الموظف ومدى فاعليته في الإجابة على كافة الأسئلة والتي من خلالها تم إجراء الدراسة والحصول على إستجابة مفردات العينة وعددهم 90 موظف ومسؤول.

#### ❖ نوع العينة:

نظراً لوجود إطار واضح للموظفين العاملين بمنظمتي Uniway للتسويق الإلكتروني و Two Deal للتسويق الإلكتروني، إعتد الباحث على العينة المنتظمة حيث أنها النوع المناسب من العينات في مثل هذا النوع من الدراسات.

#### ❖ سحب العينة:

قام الباحث بجمع البيانات من الموظفين العاملين بمنظمتي Uniway للتسويق الإلكتروني و Two Deal للتسويق الإلكتروني في أماكن عملهم حتى يتم التمثيل بشكل سليم وتساعد الباحث على تعميم النتائج على المجتمع.

#### ❖ أسلوب جمع البيانات:

- إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير مشكلة البحث، وذلك من خلال:
- المواد العلمية: تم الحصول عليها من خلال الإطلاع وإستقراء ومراجعته الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث إلى جانب الكتب التي ترتبط بالموضوع محل الدراسة.
- البيانات الأولية: تم إعداد إستمارة إستقصاء تحتوي على عدد من العبارات التي تجمع آراء الموظفين في إحدى المنظمات محل الدراسة حيث إشمئت الإستمارة مبدئياً على عدد من متغيرات البحث.

#### ❖ تصميم قائمة الإستقصاء وأساليب القياس:

تم تصميم قائمة الإستقصاء والتي يتم من خلالها التعبير عن سلوكيات القيادة الأخلاقية والتي تضمنت (34) عبارة قام المستقصي منه بالإجابة عليها كما يلي:

تم قياس المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) في حين تم قياس المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية) من خلال (29) عبارة من عبارات قائمة الإستقصاء، إلى جانب الخصائص الديموجرافية والتي يتم من خلالها وصف عملية البحث من حيث النوع والسن والمستوى التعليمي ومدة العمل والإدارة التابع لها.

### ❖ أساليب تحليل بيانات البحث:

تم إجراء التحليل بعد إتمام إجراءات جمع الإستقصاء، وباستخدام برنامج الحزمة المتقدمة للتحليل الإحصائي Spss تم استخدام الأدوات التحليلية التالية:

- إختبارات ثبات المقاييس والإتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس البحث.
- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.
- معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل الإنحدار البسيط من أجل إختبار معنوية العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد.

### ثامناً – الدراسة الميدانية:

- قياس الثبات والإعتمادية لمتغيرات (مقاييس) البحث:

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي وذلك بالإطلاع على كتب ومراجع ودوريات ونشرات ودراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة وأنتهي إلى مجموعة كبيرة من المعلومات في ذلك المجال، ويعتقد الباحث أن المكتبة العربية تفتقر إلى مثل هذه الدراسات المتداخلة وليس كل متغير على حدة (على حد علم الباحث) على الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث.

واعتمد الباحث على الدراسات الأجنبية السابقة في إعداد مقاييس البحث، ثم قام بعرض قائمة الإستقصاء بعد الإنتهاء من إعدادها المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديمين في هذا المجال بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بمدى ملائمة قائمة

الإستقصاء لأهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنودها.

ولأن الباحث إعتد في وضع أدوات الدراسة على البحوث الأجنبية، وبسبب إختلاف البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ما بين المجتمع المصري والمجتمعات الأجنبية التي إستخدمت فيها هذه المقاييس فقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك لضبطها بحيث تحقق الهدف من البحث.

### (1) إختبار الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في البحث:

**الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach alpha):** قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدراسة وذلك بهدف إختبار ثبات هذه المقاييس، وتشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المقياس الخاضع للاختبار من خطأ القياس العشوائي Random error ، والذي يمكن التحقق منه من خلال عدة طرق أهمها طريقة إعادة إختبار نفس المقياس مرة أخرى Reliability Test-retest بعد فترة من الزمن ولكن لنفس المستقضي منهم وفي نفس الظروف التي سادت للإختبار الأول، والحصول على نفس النتائج من خلال الإرتباط بين قيم المقياس المستخدم مرتين، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما إقتربت من الواحد دللت على وجود ثبات عالي وكلما إقتربت من الصفر دللت على عدم وجود ثبات. (رزق الله، 2002).

وقبل القيام بإجراء التحليل لا بد أن يتأكد الباحث من جودة المقياس المستخدم وأن بنود كل محور لا يمكن حذف (الإستغناء عن أي منها)، ونقصد بإختبار ثبات المقياس Reliability: درجة الاتساق بين مقاييس الشيء المراد قياسه، وتظهر الجداول التالية معاملات الثبات لبنود كل محور من محاور المقياس.

وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الباحث إعتد على أسلوب (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات المقياس، من خلال برنامج SPSS ويعبر معامل ألفا عن درجة

الإتساق الداخلي للمقياس Internal Consistency. وتتراوح قيمته ما بين (صفر، 1) وأن قيمة معامل الفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من 60%. (رزق الله، 2002).

إختبار ثبات/ إعتمادية المقاييس المستخدمة للإستبيان الموجه لموظفين منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى، ولحساب معامل الثبات / الإعتمادية إستخدم الباحث أسلوب ألفا كرونباخ، ولقد تم حساب معامل الثبات كل متغير على حدة لجميع بنود الاستبيان الموجه لموظفين منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن الإستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1).

### جدول (1)

#### الثبات ومعامل الصدق لأبعاد البحث

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معاملات الصدق الذاتي
النزاهة	6	.873	.934
الإيثار	4	.686	.828
التشجيع	3	.853	.923
التحفيز الجماعي	4	.715	.845
سلوكيات القيادة الأخلاقية	17	.916	.957
روح الصداقة الحميمة	3	.857	.925
الإتصالات المفتوحة مع القائد	4	.828	.909



العدالة التنظيمية	5	.661	.813
أبعاد المنظمات الأثرية	12	.858	.926

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تم إجراء إختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل الفا كرو نباخ ، وقد تبين أن قيمته بلغت (0.916) للمتغير المستقل ( سلوكيات القيادة الأخلاقية)، كما بلغت أبعاده (0.873) ( لبعد النزاهة، (0.686) لبعد الإيثار، (0.853) لبعد التشجيع، (0.715) لبعد التحفيز الجماعي، كما بلغت قيمته (0.858) للمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية)، كما بلغت أبعاده (0.857) لبعد روح الصداقة الحميمة، (0.828) لبعد الإتصالات المفتوحة مع القائد، (0.661) لبعد العدالة التنظيمية، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث أنها أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الفا، ومن ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمساريتها (نتائج التحليل الإحصائي).

## (2) الصدق:

الهدف من إختبار الصدق هو أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي تجرى الدراسة من أجلها. وقد عرضت صحيفة الإستقصاء على مجموعة من المحكمين لمعرفة رأيهم وحكمهم على درجة شمولية الأداة ومدى صحة ودقة العبارات لغويًا وإقتراح ما يرونه مناسباً من أفكار وتعديل أو حذف غير المناسب منها، وقد قاموا مشكورين بهذه المهمة على أكمل وجه، وتم الإستفادة مما طرحوه من أفكار حول بعض الجوانب الفنية لأداة القياس، ووضعت الأداة في صيغتها النهائية على ضوء تعديلات المحكمين وإقتراحاتهم، وبالتالي طبقت الأداة بصورتها النهائية.

وبحساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة، قد تبين أن قيمته بلغت (0.957) للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية)، كما بلغت أبعاده (0.934) لبعد النزاهة،

(0.828) لبعد الإيثار، (0.923) لبعد التشجيع، (0.845) لبعد التحفيز الجماعي، كما بلغت قيمته (0.926) للمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية)، كما بلغت أبعاده (0.925) لبعد روح الصداقة الحميمة، و (0.909) لبعد الإتصالات المفتوحة مع القائد، و (0.813) لبعد العدالة التنظيمية، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

### ❖ خصائص عينة البحث:

قام الباحث بإستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والوسيطه والتابعة سابقة الذكر هذا ويشمل الإحصاء الوصفي كلاً من: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً. وفيما يلي الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية حيث يتضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات العبارات التي حازت على أعلى درجات الموافقة وأقل درجات الموافقة أو عدم الموافقة وذلك وفقاً لإستجابات مفردات عينة البحث، ثم يتضح بالنسبة لكل متغير الإتجاه العام لإستجابات مفردات البحث مبيئاً به الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية. ظهر تحليل الخصائص الديموجرافية أن عينة الموظفون تنسم بمجموعة من الخصائص وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2).

### جدول (2)

### الخصائص الديموجرافية لعينة الموظفين

النسبة	العدد	النوع
73.9	51	ذكر
26.1	18	أنثى
100.0	69	المجموع
النسبة	العدد	التعليم
20.3	14	أقل من الجامعي
66.7	46	بكالوريوس/ليسانس
13.0	9	دراسات عليا
100.0	69	المجموع

النسبة	العدد	السن
84.1	58	أقل من 40 سنة
10.1	7	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.8	4	50 فأكثر
100.0	69	المجموع
النسبة	العدد	الإدارة
43.5	30	خدمة العملاء
26.1	18	شؤون عاملين
18.8	13	حسابات
11.6	8	علاقات عامة
100.0	69	المجموع
النسبة	العدد	مدة العمل
17.4	12	أقل من سنة
39.1	27	من سنة إلى أقل من 3 سنوات
11.6	8	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
31.9	22	5 سنوات فأكثر
100.0	69	المجموع
النسبة	العدد	المنظمة
59.4	41	توديل Two Deal
40.6	28	يونى واي Uniway
100.0	69	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول السابق رقم (2) إلى أن عينة الموظفين بلغت 69 مفردة توزعت على موظفين منظمين التسويق الالكتروني (توديل-يونى واي) توزعت أقل من ثلاثة أرباع العينة بقليل الذكور 73.9%، والأناث بنسبة 26.1%، وحسب العمر من 30- أقل من 40 سنة بنسبة 84.1%، ومن 40- أقل من 50 سنة بنسبة 10.1%، ومن 50 فأكثر

بنسبة 5.8%، وحسب مستوى التعليم ثانوية عامة أو ما يعادلها بنسبة 20.3%، وبكالوريوس أو ليسانس بنسبة 66.7%، وأعلى من البكالوريوس والليسانس بنسبة 13.0%، وحسب مدة العمل في المنظمة أقل من سنة بنسبة 17.4%، ومن سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بنسبة 39.1%، ومن ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات بنسبة 11.6%، ومن خمس سنوات فأكثر بنسبة 31.9%، وحسب نوع المنظمة منظمة توديل بنسبة 59.4%، ومنظمة يوني واي بنسبة 40.6%، وحسب الإدارة التابع لها، خدمة العملاء 43.5%، شؤون العاملين 26.1%، الحسابات 18.8%، العلاقات العامة 11.6%، وهذا يدل على أن العينة المسحوبة ممثلة لجميع الفئات العمرية وكذلك بين الذكور والإناث وأن كان الذكور أكثر من الإناث وكذلك المستوى التعليمي ومدة العمل والإدارة ونوع المنظمة.

#### ❖ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

- توصيف اتجاهات الموظفين نحو عبارات المتغير المستقل والمتغير التابع:  
يبين الجدول التالي رقم (3) اتجاهات الموظفين نحو المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية).

#### جدول رقم (3)

#### اتجاهات الموظفين نحو (سلوكيات القيادة الأخلاقية)

الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.049	2.75	1. تتسجم اقوالها مع افعالها
.957	2.90	2. تفي بالوعود المعلنة من قبلها
.992	2.96	3. تتميز بالوضوح والصراحة
1.092	2.80	4. تحافظ على حقوق الآخرين
1.128	2.81	5. تتسم بعدالة المعاملة في العمل
1.130	3.04	6. تهتم بمدى دقة وموضوعية إجراءات العمل
1.052	2.84	7. تساعد المرؤوسين على إنجاز بعض الأعمال

1.130	2.42	8. تعمل على سعادة ورفاهية الاخرين
.976	2.75	9. تكافئ أداء العمل على أساس الجهود المبذولة
1.001	2.62	10. تتغاضى عن بعض الاخطاء غير المقصودة في العمل
1.133	2.67	11. تشجع النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل
1.120	2.74	12. تتحدث بشكل متواصل مع المرؤوسين حول أخلاقيات العمل
1.219	2.55	13. تقوم بتوضيح وتفسير المعايير الأخلاقية الغامضة
1.169	2.57	14. تستخدم نظم تقييم وتحفيز الأداء لتشجيع السلوكيات الأخلاقية
1.287	2.41	15. تهتم ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي
1.162	2.94	16. تشيد بكل من يلتزم بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل
1.132	3.54	17. تعاقب كل من يخالف المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق عدم موافقة معظم أفراد العينة على معظم فقرات المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) ويبدو ذلك في انخفاض قيم الوسط الحسابي (أقل من 3). وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات طبقاً لحصوله على قيمة المتوسط الحسابي تدريجياً من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة كما يلي:

1. تعاقب كل من يخالف المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل (3.54).

2. تهتم بمدى دقة وموضوعية إجراءات العمل (3.04).

3. تتميز بالوضوح والصراحة (2.96).

ومن خلال العرض السابق يتضح أنه يجب على منظمات التسويق الإلكتروني (توديل، يوني واي) مراعاة الآتي:

الإهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية كوسيلة لجذب وإحتواء الموظفين وضرورة الإهتمام بهذه السلوكيات الأخلاقية حيث أنها تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل تابعه وتهتم بصفه أساسية بتطوير رؤية جديدة تُعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة وتفعيل نظم تقييم وتحفيز الأداء لتشجيع السلوكيات الأخلاقية

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"

"دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

والإهتمام ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي والتي تعمل على توضيح وتفسير المعايير الأخلاقية الغامضة كما أنها تشجع على حالة النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية.

يبين الجدول التالي رقم (4) إتجاهات الموظفون نحو المتغير التابع (أبعاد المنظمات

الأثرية)

#### جدول رقم (4)

#### إتجاهات الموظفون نحو (أبعاد المنظمات الأثرية)

الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.983	3.22	18. يشعر العاملون بانهم أعضاء اسرة واحدة
.948	3.12	19. يظهر العاملون الإهتمام بسعادة بعضهم البعض
1.069	3.22	20. توجد روح الفريق بدرجة عالية بين العاملين
1.157	2.68	21. يشعر العاملون بالحرية في الإتصال بصراحة أو وضوح مع قادتهم
1.240	2.59	22. يشعر العاملون بالحرية في اظهار عدم اتفاهم مع قادتهم
1.064	2.57	23. يتمكن العاملون بسهولة من الإتصال بالمستويات الإدارية الأعلى
1.089	3.07	24. يشعر العاملون بأهمية المهام التي توكل إليهم
1.110	2.94	25. عند الحصول على نتائج جيدة من خلال جهود العاملين يتم توزيع المكافآت فقط على مجموعه صغيرة من المديرين
1.074	3.39	26. يشعر العاملون بأن هناك تميزا غير عادل في المعاملة بينهم
.899	3.32	27. تظهر المحابة الشخصية في عملية الترقيات
1.075	2.59	28. تساعد المنظمة العاملين على التوفيق بين العمل وحياتهم العائلية
1.099	2.62	29. تضع المنظمة ضمن أولوياتها التوفيق بين متطلبات العمل والمسؤوليات العائلية للعاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على نصف فقرات المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية) وعدم موافقتهم على باقي الفقرات الأخرى، ويبدو ذلك في إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من 3) في ستة عبارات وأنخفاض قيم الوسط الحسابي (أقل من 3)

في باقي العبارات الاخرى وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات طبقاً لحصوله على قيمة المتوسط الحسابي تدريجياً من الأكبر قيمة إلى الأقل قيمة كما يلي:

1- يشعر العاملون بأن هناك تميزاً غير عادل في المعاملة بينهم (3.39).

2- تظهر المحابة الشخصية في عملية الترقيات (3.32).

3- يشعر العاملون بأنهم أعضاء أسرة واحدة (3.22).

ومن خلال الجدول رقم (4) يتضح أنه يجب على منظمات التسويق الالكتروني

(توديل، يوني واي) مراعاة الاتي:

ضرورة تطوير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الموظفون لأن الموظفين والمنظمات يحتاجون بعضهم لبعض، كما يجب أن تركز الإدارة على تحسين علاقة الموظفون بمنظماتهم على التوفيق بين حاجات الموظفين في العمل وبين متطلبات وأهداف المنظمة، فإن هذا التوفيق يؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالقدرة على التحكم في حياتهم والقدرة على الإبداع بأرائهم، وذلك يؤدي إلى شعور العاملين بالقدرة على التأثير داخل العمل وأن يكون لكل شخص القدرة على التأثير في أداء المنظمة، مما ينمي شعور الإلتزام والتفضيل لتلك المنظمات.

#### ❖ تحقيق أهداف البحث وإختبار فروض البحث:

فيما يلي يقوم الباحث بتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فروض المبحث:

#### ولإختبار الفرض الأول الرئيس يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض

##### الرئيس:

التساؤل الأول الرئيس: إلى أي مدى تلعب سلوكيات القيادة الأخلاقية دوراً فعالاً في أبعاد المنظمات الأثرية.

الهدف الأول الرئيس: التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، العدالة التنظيمية).

الفرض الأول الرئيس: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية.

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"

"دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

- 1- توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 2- توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 3- توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).
- 4- توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

\*ويبين الجدول رقم (5) تحليل الانحدار البسيط لبيان هذه العلاقة

جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية

معامل التحديد $R^2$	معامل الإرتباط المتعدد $R$	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الأنحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.616	.785	.000	107.501	.000	10.368	.785	.729	سلوكيات القيادة الأخلاقية

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

• القوة التفسيرية للنموذج:



بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.616 ، أي أن المتغير المستقل المتضامن في الأنموذج

(أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية) تفسر 61.6% من التباين في المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

● **معنوية أنموذج الإنحدار:**

بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R$ ) 0.785 ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل متضامن في الأنموذج – مجتمعة - والمتغير التابع.

وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن أنموذج الإنحدار البسيط يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المتغير المستقل (أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

● **معنوية المتغير المستقل:**

**بفحص قيم معاملات الإنحدار تبين ما يلي:**

❖ بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) 0.729 ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

وتشير نتيجة إختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية أي أن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

**وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الأول الرئيس والذي ينص على أنه " توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كل من:**

دراسة (2006) Christian Resick et al. ، والتي قامت بتحليل درجة قبول الثقافات المختلفة لأربعة من أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، الإيثار، التشجيع، والتحفيز الجماعي). وأظهرت النتائج، أن الأبعاد الأربعة تم قبولها عالمياً بأنها هامة للقيادة الفعالة، ومع ذلك كانت هناك إختلافات معنوية بين الثقافات المختلفة حول درجة قبول كل بعد من الأبعاد الأربعة. فبالنسبة لبعده النزاهة كان أعلى متوسط قبول له في المجتمعات الأوروبية

الشمالية، بينما المجتمعات الشرق أوسطية كانت الأقل قبولاً لهذا البعد، أما بالنسبة لبعد الإيثار فأظهرت المجتمعات الجنوب شرق أسيوية أعلى مستوى قبول لهذا البعد، كما أن المجتمعات الأوروبية الشمالية كانت من بين أقوى من أكد على التحفيز الجماعي، إلى جانب التشجيع، وعلى النحو المقابل مالت المجتمعات الشرق أوسطية إلى قبول التشجيع والتحفيز الجماعي بدرجة أقل من المجتمعات الأخرى.

وكذلك دراسة (Cyril & Girindra 2009)، والتي قامت بفحص أثر القيادة الأخلاقية على نتائج العاملين، خصوصاً الإلتزام التنظيمي وثقة العاملين في القائد وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين سلوك القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي للعاملين. وفصلت هذه النتيجة بأنه عندما يعامل المرؤوسون معاملة حسنة وعادلة من قبل قادتهم الذين يثقون فيهم يردون على ذلك بمساعدة المنظمة بطرق مختلفة، لكون القائد الأخلاقي هو الشخص الذي لا يبحث عن تحقيق مصالحه الخاصة على حساب الآخرين.

وكذلك دراسة (Welchun zhu 2008) التي هدفت إلى التعرف على ما إذا كان

سلوك القيادة الأخلاقية يساعد على تنمية الهوية الأخلاقية (Moran Identity) للعاملين ام لا. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لديها أثر معنوي إيجابي على تمكين العاملين، أيضاً أظهرت النتائج ارتباطاً معنوياً بين التمكين والهوية الأخلاقية.

وكذلك مع دراسة (أكريم، 2012)، التي هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كل من مبدأ توضيح صلاحيات ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة، ومبادئ الإلتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ومبدأ الإلتزام بالمسئولية الإجتماعية.

وقد أختلفت مع نفس الدراسة حيث كان من نتائجها أيضاً عدم وجود علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية مع كلاً من مبدأ المحافظة على حقوق المساهمين، ومبدأ المحافظة على حقوق أصحاب المصالح.

وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول الرئيس وتوصل إلى تحقيق الهدف الأول الرئيس وقام باختبار الفرض الأول الرئيس.

### لإختبار الفرض الفرعي الأول يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض

التساؤل الأول: إلى أي مدى تلعب النزاهة دوراً في أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)؟

الهدف الأول: التعرف على دور النزاهة في أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وبين ابعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين النزاهة وأبعاد المنظمات الأثرية

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الأندار $B$	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
.403	.635	.000	45.263	.000	6.728	.635	.512

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

#### ● القوة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.403، أي أن المتغير المستقل المتضامن في النموذج (النزاهة) تفسر 40.3% من التباين في المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

#### ● معنوية نموذج الأندار:

بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R$ ) 0.635، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار  $F$  إلى أن نموذج الإنحدار البسيط يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، ومن ثم فإن المتغير المستقل

(سلوكيات القيادة الأخلاقية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

• **معنوية المتغير المستقل:**

**بفحص قيم معاملات الإنحدار تبين ما يلي:**

- ❖ بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل بالنسبة للبعد الأول (النزاهة) 0.512، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع ( أبعاد المنظمات الأثرية).
- ❖ وتشير نتيجة إختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية أى أن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 .

**وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعى الأول الذى ينص على أنه " توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية " وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كلاً من:**

دراسة (Dirks and Ferrin,2002) التى ذكر فيها أن النزاهة تتمثل فى الثقة والإخلاص والعدل والأمانة، وتعد النزاهة أحد المكونات الأساسية الهامة فى الشخصية، وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من ناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التى تمارس على الفرد، علاوة على ذلك فإن النزاهة يمكن إختبارها جانباً هاماً للقيادة بصورة عامة. وإظهار النزاهة أمر هام لوضع الثقة فى القائد، ولقبول الإلتباع وجهة نظره، وبالتالي فإن النزاهة تعتبر عنصراً أساسياً فى سلوكيات القيادة الأخلاقية.

وكذلك دراسة (Rosemarye & Jessie (2002) التى هدفت إلى تحدى الخصائص الأخلاقية التى يعتقد المدرسون فى المؤسسات التعليمية بأنها مهمة بالنسبة لقادتهم، وطبقاً لنتائج الدراسة تم ترتيب أهم خمس خصائص كما يلي؛ المصداقية، العدالة، الأمانة، الجدارة، النزاهة. كما جاءت الموثوقية، الإحترام، والإهتمام بالآخرين فى الترتيب السادس، السابع، والثامن على التوالي. أما الخصائص الأخرى والمتمثلة فى الرحمة، الحسمية (أى إتخاذ القرارات الحاسمة)، الأدب، الأنفتاح، الحساسية، الإبداع، التواضع. تم تحديدها بأنها ذات أهمية بنسبة (25%) أو أقل من قبل المشاركين فى الدراسة. ومع أن كل

الخصائص الخمسة عشر كانت مهمة جداً للمشاركين بالدراسة، إلا أن بشكل معنوي تعتبر الخصائص الثمانية الأولى ذات أهمية كبيرة لدى كافة المشاركين بالدراسة.

واختلفت مع دراسة (2003) Edward Aronson، التي أوضحت المضامين الأخلاقية لسلوكيات القيادة من خلال فحص محددات القيادة الأخلاقية، ومدى علاقتها بأنماط القيادة المختلفة في (6) مستشفيات تابعه للحكومة المحلية بمقاطعه كوبك الكندية. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والنزاهة الأخلاقية؛ بمعنى أن القائد التحويلي ليس بالضرورة أن يكون قائداً أخلاقياً. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة سلبية معنوية بين النزاهة الأخلاقية ونمط القيادة التبادلية؛ أي أن القيادة التبادلية ينظر إليها من قبل المشاركين في الدراسة بأنها لا أخلاقية وهذا قد يكون راجعاً إلى طبيعة القطاع الصحي بمقاطعه كيبك ذي الطابع الحكومي الذي يتيح فرص كبيرة لفرض العقوبات في حاله ضعف الأداء، ولكنه يقيد قدرة القائد على منح مكافآت ملائمه نظير الأداء المرتفع.

وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول وتوصل إلى تحقيق الهدف الأول وقام باختبار الفرض الأول.

#### ولاختبار الفرض الفرعي الثاني يقوم الباحث باستعراض التساؤل والهدف والفرض :

التساؤل الثاني: هل هناك علاقة بين الإيثار وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)؟  
والهدف الثاني: التعرف على العلاقة بين الإيثار أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وبين ابعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الاتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

#### جدول رقم (7)

##### نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين الإيثار وأبعاد المنظمات الأثرية

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا $B$	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"  
 "دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

الإيثار	.697	.778	10.125	.000	102.512	.000	.778	.605
---------	------	------	--------	------	---------	------	------	------

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

● **القوة التفسيرية للنموذج:**

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.605 أي أن المتغير المستقل (الإيثار) يفسر 60.5% من التباين في المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

● **معنوية نموذج الانحدار:**

بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.778، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والتابع. وتشير نتيجة إختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

● **معنوية المتغير المستقل:**

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الإيثار) 0.697، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية) وتشير نتيجة إختبارات إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

**وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)" وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كلاً من:**

دراسة (شيماء، 2012) والتي ذكرت أن الإيثار يشكل أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، فالإيثار يقدم الأساس الأخلاقي للقيادة ويقصد به: مساعدة الآخرين بدون توقع أي عائد أو مقابل خارجي، ويشمل صفات الكرم والرحمة وروح الاخوة والتواضع.

وكذلك مع دراسة (Kanungo and Mendoca,1996) والتي ذكرت أن القادة ذوي دوافع الإيثار يكون لديهم شعور بإحترام أتباعهم.

ومع دراسة (Mary K.et al,2007) التي بحثت في العلاقة بين الإختلافات الثقافية وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وقد إعتمدت هذه الدراسة على بيانات من مشروع (GLOBE)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المجتمعات في جنوب شرق آسيا تملك مستوى أكبر من ناحية تطبيق إيثار القائد، وهناك إحساس قوى بالفخر بين المجموعة والولاء المقترن بالتوجه الإنساني خلال ثقافة مجموعة جنوب شرق اسيا، ويتميز القادة هنا بالكرم والإخاء بين مرؤوسيهـم.

وبعد اختبار الفرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني وتوصل إلى تحقيق الهدف الثاني وقام باختبار الفرض الثاني.

#### ولإختبار الفرض الفرعي الثالث يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض :

التساؤل الثالث: ماهو الدور الذي يلعبه التشجيع في أبعاد المنظمات الأثيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)؟  
والهدف الثالث: التعرف على العلاقة بين التشجيع وأبعاد المنظمات الأثيرة (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وبين أبعاد المنظمات الأثيرة (روح الصداقة الحميمة، الاتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين التشجيع وأبعاد المنظمات الأثيرة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا B	معامل الإنحدار	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.327	.571	.000	32.495	.000	5.700	.571	.376	التشجيع

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

• **القوة التفسيرية للنموذج:**

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.327 أي أن المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) يفسر 32.7% من التباين في المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).

• **معنوية نموذج الانحدار:**

بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.571، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والتابع. وتشير نتيجة إختبار ف إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

• **معنوية المتغير المستقل:**

بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الأخلاقية) 0.376، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية) وتشير نتيجة إختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية" وهذه النتيجة أتفقت مع دراسة كلاً من.

دراسة (شيماء، 2012) والتي توصلت إلى أن القادة الأخلاقيون يعملوا على دفع أتباعهم لإعلاء مصالح المجتمع والمنظمة على مصالحهم، ويتمثل في التشجيع وبناء الفريق والتوجه نحو المجموعة وتتضمن سلوكيات القيادة الأخلاقية الإلتزام الفكري والعاطفي بين القادة والمرؤوسين، وهو ما يجعل المسؤولية بينهما متبادلة.

وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث وتوصل إلى تحقيق الهدف الثالث وقام بإختبار الفرض الثالث.

ولإختبار الفرض الفرعي الرابع يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض:

التساؤل الرابع: إلى أي مدى يلعب التحفيز الجماعي دوراً في أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية)؟



الهدف الرابع: التعرف على العلاقة بين التحفيز الجماعي وأبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية).

### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين التحفيز الجماعي وأبعاد المنظمات الأثرية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الإنحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.466	.683	.000	58.541	.000	7.651	.683	.524	التحفيز الجماعي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 466. أي أن المتغير المستقل (التحفيز الجماعي) يفسر 46.6% من التباين في المتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية).
- معنوية نموذج الأنحدار: بلغت قيمة معامل الإرتباط (R) 0.683، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين المتغير المستقل والتابع. وتشير نتيجة إختبار ف إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل (التحفيز الجماعي) 0.524 ، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (أبعاد المنظمات الأثرية) وتشير

نتيجة إختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

**وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه توجد علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وبين أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، والعدالة التنظيمية" وهذه النتيجة أتفتت مع دراسة كلاً من:**

دراسة (Mary.et al,2007) التي بحثت في العلاقة بين الإختلافات الثقافية وسلوكيات القيادة الأخلاقية، وقد إعتمدت هذه الدراسة على بيانات من مشروع (GLOBE)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المجتمعات الأنجلو أمريكية تميل إلى تطبيق الحفز الجماعي بصورة أكبر مما هو موجود في المجتمعات الأخرى، ويجسد الحفز الجماعي عدد من الجوانب مثل الإتصال، وبناء الفريق، وإثارة الدوافع لدى المرؤوسين، وأن المجتمعات الأن جليزية لديها توقعات أكبر للإتصال والمشاركة في صنع القرار، وهذا هو السبب في تطبيق هذه المجتمعات لمستوى أعلى من الحفز الجماعي.

واختلفت مع نفس الدراسة في أن المجتمعات الكونفوشيوسية في آسيا تميل إلى تطبيق التحفز الجماعي بدرجة أقل، وفي هذه الثقافات يميل الأفراد إلى تفضيل القادة الذي يتعاملون معهم بطريقة غير عدوانية، ومن ثم يكونون أقل إحتمالاً لبناء الثقة بإعتبارها من الخصائص الهامة المفروض توافرها في القائد.

وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الرابع وتوصل إلى تحقيق الهدف الرابع وقام بإختبار الفرض الرابع.

**وإختبار الفرض الثاني الرئيس يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض:**

التساؤل الخامس: هل تختلف سلوكيات القيادة الأخلاقية بإختلاف المنظمة؟

الهدف الخامس: التعرف على الإختلافات في سلوكيات القيادة الأخلاقية بالمنظمات محل الدراسة.

**الفرض الثاني الرئيس: توجد إختلافات جوهريّة في سلوكيات القيادة الأخلاقية للقائد بإختلاف المنظمة.**

يوضح الجدول رقم (10) نتائج إختبارات T للمقارنة بين المنظمتين من حيث سلوكيات القيادة الأخلاقية.

## جدول رقم (10)

نتائج اختبارات للمقارنة بين منظمى التسويق الإلكتروني (توديل-يونى واي) من حيث سلوكيات القيادة الأخلاقية

اختبارات	Test-T	يونى واي		توديل		المتغير
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
.000	5.936	.85024	2.2917	.73467	3.2764	النزاهة
.000	3.855	.59059	2.2768	.73620	2.9207	الإيثار
.000	3.854	.93992	2.1310	.92041	3.0081	التشجيع
.000	3.719	.75110	2.4286	.83246	3.1585	التحفيز الجماعي
.000	5.629	.54397	2.2920	.63232	3.1176	سلوكيات القيادة الأخلاقية

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل باستخدام اختبارات ومنه يتضح ما يلي:

توجد فروق معنوية بين منظمى التسويق الإلكتروني (توديل-يونى واي) من حيث سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعادها (النزاهة، الإيثار، التشجيع، التحفيز الجماعي)، فقد أشارت نتيجة اختبارات إلى أن الفروق بين المنظمتين تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية أي أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

أي أنه توجد إختلاف بين المنظمتين من حيث سلوكيات القيادة الأخلاقية في أبعادها (النزاهة، الإيثار، التشجيع، التحفيز الجماعي) ولذلك تم قبول الفرض، ويجب على منظمى التسويق الإلكتروني (توديل-يونى واي) زيادة الإهتمام بسلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة.

دراسة (Rooplekha & Damodar (2004)، وهدفت إلى اختبار مقياس القيادة الأخلاقية المكون من (22) عنصراً من عناصر القيادة الأخلاقية، وذلك مقارنة تقييم المديرين العاملين بقطاعي التصنيع العام والخاص بشرق الهند لمشرفيهم واحتوت عينة الدراسة على (152) مديراً من القطاع الخاص، و(188) مديراً من القطاع العام، كما احتوت العينة أيضاً على (56) مديراً من الإدارة العليا، و(20) مديراً من القطاع الخاص، والباقي من القطاع العام. وتم تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية على أساس البيانات المجمعة من التابعين حول إدراكهم لمشرفيهم المباشرين، ودعمت النتائج فرضية الدراسة بأن الناس يميلون عادة إلى تقييم أن قسمت بشكل أفضل من ناحية الصفات الإيجابية. وطبقاً لصفات المشاركين أظهرت نتائج الدراسة، تمكين العاملين بأنه بعد مهم في سلوكيات القيادة الأخلاقية، كما جمع نزاهة القائد والتحفيز معاً كبعد آخر، والتي تنعكس من خلال ميله نحو الإيثار، ودوافع/ نوايا الإنجاز.

وتبين أيضاً من خلال نتائج الدراسة، أن القادة في القطاع الخاص أكثر أخلاقية من نظرائهم بالقطاع العام. لذا، يمكن القول إن إهتمام القائد الأخلاقي ورعايته لتابعيه، ودافعه الإيثارية، وتشجيعه على الفضائل الأخلاقية، يعد بشكل كبير من السلوكيات غير الأخلاقية بين التابعين.

ومن خلال تحليل مدى أهمية كل بعد من أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية في كل من المنظمين، يمكن القول بأنه:

- المتوسط الحسابي لبعد (النزاهة) في منظمة توديل 3.2764 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.2917 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد (النزاهة) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- المتوسط الحسابي لبعد (الإيثار) في منظمة توديل 2.9207 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.2768 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد (الإيثار) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- المتوسط الحسابي لبعد (التشجيع) في منظمة توديل 3.0081 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.1310 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد

- (التشجيع) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- المتوسط الحسابي لبعد (التحفيز الجماعي) في منظمة توديل 3.1585 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.4286 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد (التحفيز الجماعي) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
  - وأجمالي فإن المتوسط الحسابي (لسلوكيات القيادة الأخلاقية) في منظمة توديل 3.1176 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.1920، وبذلك يمكن تفسير ذلك على أنه منظمة توديل تهتم أكثر بأجمالي سلوكيات القيادة الأخلاقية عن إهتمام منظمة يوني واي بتلك السلوكيات.
  - لذلك يمكن القول بأن منظمة (توديل) أفضل من منظمة (يوني واي) في تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية، كما أن (توديل) أكثر إدراكاً لضرورة تلك السلوكيات وضرورة تطبيقها بشكل منتظم ومنهجي، وتتفهم (توديل) جيداً دور السلوكيات الأخلاقية للقيادة في تنمية سلوكيات العمل الأخلاقي ويرجع ذلك لإهتمام المنظمة بأبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية (النزاهة-الإيثار-التشجيع-التحفيز الجماعي)، وإدراكها لمنافع ذلك الأبعاد في خلق مناخ أخلاقي فعال داخل منظماتها، وعلي منظمة (يوني واي) زيادة درجة إهتمامها بسلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة والعمل علي خلق مناخ أخلاقي داخل المنظمة، وذلك عن طريق الإهتمام ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي، والعمل على إستخدام نظم تقييم وتحفيز الأداء لتشجيع السلوكيات الأخلاقية.
- وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الخامس وتوصل إلى تحقيق الهدف الخامس وقام باختبار الفرض الثاني الرئيس.
- ولإختبار الفرض الثالث يقوم الباحث بإستعراض التساؤل والهدف والفرض:**
- التساؤل السادس: هل تختلف أبعاد المنظمات الأثيرة باختلاف المنظمة؟**
- الهدف السادس: دراسة الإختلافات في أبعاد المنظمات الأثيرة لدى كل منظمة.**

الفرض الثالث الرئيس: توجد إختلافات جوهرية في ابعاد المنظمات الأثيرة لدى الموظفين باختلاف المنظمات

ويوضح الجدول رقم(11) نتائج اختبارات T للمقارنة بين المنظمات من حيث أبعاد المنظمات الأثرية.

جدول رقم (11)

نتائج اختبارات للمقارنة بين منظمى التسويق الإلكتروني (توديل-يونى واي) من حيث أبعاد المنظمات الأثرية

اختبارات		يونى واي		توديل		المتغير
Test-T	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
المعنوية	.004	2.974	.88386	2.8214	.83747	روح الصداقة الحميمة
	.000	5.401	.57123	2.1161	.89088	الإتصالات المفتوحة مع القائد
	.003	3.052	.59982	2.6857	.67906	العدالة التنظيمية
	.000	4.926	.47802	2.5298	.63657	أبعاد المنظمات الأثرية

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل باستخدام اختبارات ومنه يتضح ما يلي:

توجد فروق معنوية بين منظمى التسويق الإلكتروني (توديل-يونى واي) من حيث أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، العدالة التنظيمية)، فقد أشارت نتيجة اختبارات إلى أن الفروق بين المنظمين يعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية أي أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

أي أن توجد إختلاف بين المنظمين من حيث أبعاد المنظمات الأثرية (روح الصداقة الحميمة، الإتصالات المفتوحة مع القائد، العدالة التنظيمية) ولذلك تم قبول الفرض، ويجب

على منظمتين التسويق الإلكتروني (توديل-يوني واي) زيادة الإهتمام بأبعاد المنظمات الأثرية.

وهذه النتيجة إتفقت مع دراسة (Rego & Cunha, 2008) إلى أن المناخ الأثيري يؤثر على الأداء الفردي إما مباشرة أو عبر عوامل وسيطة كما أشار أيضاً إلى أن إدراك الإتصالات المفتوحة والصريحة مع القادة ربما يحسن من جودة العلاقة بين الفرد ورئيسه كما يحسن أيضاً من الأداء الفردي وأضاف أيضاً أن إدراك فرص التعلم والتنمية الشخصية ربما يدعم من حصول العاملين على المعنى عبر أدائهم الوظيفي ويمكنهم من تنمية كفاءتهم ويدفعهم إلى العمل بكافة طاقتهم أشار أيضاً إلى أن العاملين الذين يدركون مناخاً أثيرياً قوياً يشعرون برفاهية وجدانية أعلى تجعلهم أكثر إنتراماً نحو وظائفهم وتزيد من إستغراقهم في العمل و أنتهى (Rego et al., 2009a) من دراسته التي أجراها على عينة قوامها (237) فرداً من العاملين في (89) منظمة برتغالية متنوعة إلى أن العاملين ذوي المستويات الأعلى من الرفاهية الوجدانية كانوا أولئك الذين تتوافر لديهم روح ألفة عالية وحاجة أعلى للإنتماء. وفي ضوء ما سبق. فإن المنظمات الأثرية وما تحققة من منافع وفوائد سيجعلها هي الفائز في أسواق الغد وسيمنحها القدرة على التعامل مع التغيرات والتطورات الاقتصادية المستمرة وغير مستمرة والتي يحملها الاقتصاد العالمي الجديد.

**ومن خلال تحليل مدى أهمية كل بعد من أبعاد المنظمات الأثرية في كل من المنظمات، يمكن القول بأنه:**

- المتوسط الحسابي لبعد (روح الصداقة الحميمة) في منظمة توديل 3.4309 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.8214 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد (روح الصداقة الحميمة) كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- المتوسط الحسابي لبعد (الإتصالات المفتوحة مع القائد) في منظمة توديل 3.1463 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.1161 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد (الإتصالات المفتوحة مع القائد) كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- المتوسط الحسابي لبعد (العدالة التنظيمية) في منظمة توديل 3.1707 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.6857 ويعني ذلك، أن منظمة توديل تهتم ببعد

- (العدالة التنظيمية) كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لقادتها، أكثر من إهتمام منظمة يوني واي بذلك البعد.
- وإجمالاً فإن المتوسط الحسابي (أبعاد المنظمات الأثرية) في منظمة توديل 3.2276 أعلى من المتوسط الحسابي لمنظمة يوني واي 2.5298، وبذلك يمكن تفسير ذلك على أنه منظمة توديل تهتم أكثر باجمالي أبعاد المنظمات الأثرية عن إهتمام منظمة يوني واي بتلك الأبعاد.
  - لذلك يمكن القول بأن منظمة (توديل) أفضل من منظمة (يوني واي) في الإهتمام بأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين داخل المنظمة، كما أن (توديل) أكثر إدراكاً لمدى ضرورة تلك الأبعاد وضرورة توافرها بشكل منتظم ومنهجي داخل المنظمة، ويرجع ذلك لإهتمام المنظمة بـ (روح الصداقة الحميمة-الإتصالات المفتوحة الصريحة القائد-العدالة التنظيمية) وإدراكها لمدى فائدة تلك الأبعاد في خلق مناخ أثري ومفضل لدى العاملين، مما يزيد من درجة ولاء الموظفين للمنظمة، والحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة، وعلي منظمة (يوني واي) زيادة درجة إهتمامها بأبعاد المنظمات الأثرية والعمل على خلق مناخ أثري داخل منطمتنا، وذلك عن طريق خلق روح الفريق بدرجة عالية بين العاملين، والعمل على تمكين العاملين من الإتصال بقادتهم وبالمستويات العليا بسهولة، ومساعدة العاملين على التوفيق بين العمل وحياتهم العائلية، والإسيودي عدم الإهتمام بتلك الأبعاد إلى إعتبار المنظمة غير أثرية لدى العاملين
  - وبعد العرض السابق يكون الباحث قد أجاب على التساؤل السادس وتوصل إلى تحقيق الهدف السادس وقام باختبار الفرض الثالث الرئيس.

## تاسعاً- نتائج البحث:

### 1-نتائج إختبار فروض البحث وأنموذج البحث المقترح:

#### جدول رقم (12)

#### ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	اختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية.	توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية.



قبول	أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	ف1/1
قبول	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الإيثار وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	ف2/1
قبول	أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	ف3/1
قبول	أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	توجد علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الجماعي وبين أبعاد المنظمات الأثرية.	ف4/1
قبول	أوضحت النتائج وجود إختلافات في سلوكيات القيادة الأخلاقية للقائد بإختلاف المنظمة.	توجد إختلافات جوهرية في سلوكيات القيادة الأخلاقية للقائد بإختلاف المنظمة.	ف2
قبول	أوضحت النتائج وجود إختلافات في أبعاد المنظمات الأثرية لدى الموظفين وفقاً لإختلاف المنظمات.	توجد إختلافات جوهرية في أبعاد المنظمات الأثرية لدى الموظفين بإختلاف المنظمات.	ف3

**من خلال الجدول السابق يمكن للباحث إستعراض أهم النتائج في النقاط التالية:-**

- 1- وجود إختلافات في أبعاد المنظمات الأثرية لدى الموظفين وفقاً لإختلاف المنظمات وهذا يدل على أن آراء العينة تختلف من منظمة لأخرى وبالتالي فإن لكل منظمة وجهة نظر في الأبعاد التي تجعل من المنظمات أثرة ومفضلة لدى موظفيها.
- 2- وجود إختلافات في سلوكيات القيادة الأخلاقية للقائد بإختلاف المنظمة؛ فمنها من رأي أن الإيثار أهم من التحفيز كأبعاد للقيادة الأخلاقية التي يتبناها القائد.
- 3- وجود علاقة طردية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية أي أنه كلما زادت سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القادة في المنظمات محل البحث زاد إرتباط الموظفين بالمنظمة التي يعملون بها وبالتالي تصبح أثيرة ومفضلة لديهم .

4- هناك تمايز بين المنظمات محل البحث فيما يتعلق بتطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية وهو ما يؤكد النتائج الوصفية للبحث.

## 2-النتائج العامة:

حاول هذا البحث من خلال التقصي والتحليل الدقيق من مدى نجاح منظمات التسويق الإلكتروني في تطبيق أو عدم تطبيق مثل هذه المتغيرات الحديثة التي قام عليها البحث، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها والتوصل إلى نقاط القوة التي تساعدها على تبني مثل هذه الأساليب. كما سعى هذا البحث إلى التحقق مما إذا كانت هناك علاقة حقيقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية.

**ولقد نجح هذا البحث في تحقيق تلك الأهداف المشار إليها أعلاه وذلك من خلال النتائج التالية التي أمكن التوصل إليها:**

- هناك علاقة قوية بين النزاهة كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- هناك علاقة قوية بين الإيثار كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- هناك علاقة بين التشجيع كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- توجد علاقة بين التحفيز الجماعي كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- تواجه منظمات التسويق الإلكتروني بناءً على اتجاهات عينة البحث ببعض المعوقات التي تنعكس سلباً على قدرتها على تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية بشكل جيد وإعتقادها بأن تلك السلوكيات ليست وسيلة تستخدم لتحقيق الهدف من ورائها وهو التأثير الإيجابي على أبعاد المنظمات الأثرية لدي العاملين.
- يلعب (الإيثار) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً وأكثر تأثيراً في أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- يعتبر (التشجيع) كأحد أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية أقل الأبعاد دوراً وتأثيراً في أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.
- هناك إختلاف حقيقي في آراء الموظفين العاملين بمنظمة (توديل) للتسويق الإلكتروني ومنظمة (يونى واي) للتسويق الإلكتروني، في كل من أبعاد

---

---

سلوكيات القيادة الأخلاقية وكذلك أبعاد المنظمات الأثرية وذلك بناءً على اتجاهات عينة البحث.

## عاشراً-توصيات البحث:

### 1-توصيات عامة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد منظمتي التسويق الإلكتروني (توديل-يوني واي) وذلك من خلال المهام والأنشطة التي يتطلب تطبيقها وتشمل هذه التوصيات على ما يلي: -

1. ضرورة الإهتمام بمفهوم سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى الإدارة والعمل على تفعيل أبعادها المختلفة من (النزاهة -الإيثار-التشجيع-التحفيز الجماعي)، وأدراك مدى أهمية تلك السلوكيات في تفعيل العمل الأخلاقي الفعال داخل المنظمات.

2. ضرورة دعم وتطوير الإتجاه نحو الممارسة الفكرية والعلمية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على نطاق واسع ومراعاة أن هناك علاقة إرتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين، وأن دور القيادات العليا في المنظمات يتمثل في إشاعة نمط القيادة الأخلاقية بين القيادات المسؤولة في المستويات الإدارية المختلفة من خلال: -

- توعية القيادات بمفهوم سلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال برامج التدريب وورش العمل.
- تهيئة مناخ العمل لممارسة تلك السلوكيات القيادة الأخلاقية.
- إعداد هياكل التنظيم تتسم بالمرونة وتقبل لتلك السلوكيات.

3. وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد الأكثر التزاماً بالسلوكيات الأخلاقية في العمل للتقدم والترقي وإتخاذ مواقع قيادية، وأهم هذه القواعد والنظم ما يتعلق بعملية تقييم الأداء الأخلاقي لكل مرؤوس والتي يجب أن تتم وفقاً لما يلي.

- معايير واضحة ومعروفة تطبق بنفس الكيفية على جميع العاملين.

- معايير موضوعية قادرة على التفارقة بين الموظف الأخلاقي واللاأخلاقي.
- معايير واضحة وثابتة في تطبيق المكافآت والجزاءات.
- معايير تطبق على العاملين في فترات متناسبة على مدار العام.
- 4. إظهار مستويات عالية من الأخلاق والفضيلة من قبل القادة في المنظمة. حيث أن ممارسة السلوك الأخلاقي عامل مؤثر في إتجاهات العاملين نحو التغيير كما تبين من نتائج البحث. فالقادة مطالبون بجعل المرؤوسين يشعرون بالعمل معهم وكانهم فريق واحد.
- 5. العمل على الإهتمام بالعاملين في المنظمة والعمل على تحقيق أبعاد المنظمات الأثرية لديهم، من خلال تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية، مما يجعل العاملين يشعرون بانهم يحبون العمل وتأدية أعمالهم بشكل صحيح.
- 6. مراقبة أي تغيرات في احتياجات العاملين والسماع لمقترحاتهم وشكواهم والعمل على توفير مناخ أثري للمنظمة.
- 7. التأكيد على النزاهة من قبل القادة لحث الموظفين على إدراك أنهم يطبقون العدالة التنظيمية لتكون المنظمة أثرية لديهم.
- 8. التأكيد على الإيثار لدعم روح الصداقة الحميمة لدى الموظفون داخل المنظمات.

ويوضح الجدول التالي رقم (13) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة:

جدول رقم (13)  
 جدول البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

م	التوصيات	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	المهام/الأنشطة المطلوبة لتنفيذ التوصية	الإطار الزمني
1	ضرورة دعم الثقافة الأخلاقية للمنظمة	الإدارة العليا بالمنظمة	موارد بشرية	النشاط الثقافي/ إعداد خطة عمل	عام

	وهياكل تنظيمية جديدة تطبق على مراحل لدعم الثقافة الأخلاقية				
ستة أشهر	متابعة التنفيذ من قبل القادة داخل المنظمات/ ورش عمل	موارد بشرية	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة الموارد البشرية	تدعيم القيم الأخلاقية في عملية إتخاذ القرارات	2
ثلاثة أشهر	النشاط التدريبي/ مشاركة الموظفون في نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجونها	موارد بشرية	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة الموارد البشرية	الإهتمام بالبرامج التدريبية والتي تعمل على تنمية سلوكيات القيادة الأخلاقية	3
شهر	النشاط الاجتماعي/ مقابلات متعمقة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة الموارد البشرية	زيادة الإهتمام بالعاملين للتعرف على احتياجاتهم	4
تتراوح ما بين (6-12) شهر	نشاط العلاقات العامة/ اللقاءات والزيارات الاجتماعية من خلال مدير إدارة العلاقات العامة	موارد بشرية	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة الموارد البشرية	تنمية وتدعيم المناخ الأثيري	5

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"  
 "دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

6	تنمية وتحسين المهارات العاطفية والإجتماعية للقيادات الإدارية	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية مدربة	برامج تدريبية وتأهيلية من قبل متخصصين ومستشاريين مؤهلين	ثلاثة أشهر
7	تنمية وتدعيم المناخ الأخلاقي	الإدارة العليا بالمنظمة-إدارة التدريب	موارد بشرية مدربة	النشاط الفني والترفيهي/ تنظيم الرحلات الترفيهية والاستطلاعية	6 أشهر

حادي عشر-المراجع المستخدمة:  
 -المراجع العربية:

- المعجم الوجيز (1993)، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
- أكريم، محمد(2012)؛ "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص 1060-1007.

- 
- 
- الجزائر، محمد.(2009). نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة المنظمات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثيرة) المفضلة (لدى العاملين - دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات بالبورصة المصرية.رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
  - جاد الله، فاطمة، سوزان جمال الدين، (2008)، " إطار متكامل لدراسة أخلاقيات الهمل بالتطبيق على مكاتب المحاسبة والمراجعة "، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السبعون - الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 995-1067.
  - جاد الرب، سيد (2008)،"جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
  - راشد، شيماء (2012)، "أثر الإختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية" وجود حياة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
  - رزق الله، عايدة، (2002) " دليل مجموعة البحث في التحليل الإحصائي"، الطبعة الأولى، القاهرة
  - شاكرا، جادالله، وأياد فاضل (2008)،"أثر أسلوب القيادة في التعلم التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص 193-215.
  - شارلز و جونز، (1998)، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل" ، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، (2001) ، ص 117.
  - شلبي، دعاء، (2012)، "العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتفكير الابتكاري في ظل مدركات الرضا عن الأجر" دراسة مقارنة بين جامعة عين شمس وإحدى الجامعات الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

- صبرة، خالد مصطفى، "تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على أن دماج الموظفون: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص 38-39.
- عبد الوهاب، على (2007). "العقد النفسي في حياة العاملين والمنظمات. ورقة عمل، الملتقى العربي التدريبي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الاحترافي لمسئولي التدريب)، دبي.
- محمود، علاء الدين، (2007)، "أثر الإختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الأخلاقي بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة بني سويف"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الثاني-جزء أول، كلية التجارة، بني سويف، ص 271-429.
- مذكور، فوزي، (2012) " قياس خصائص القيادة الخادمة لدي المشرفين علي الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس " *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني .
- نعمان، مرفت (2011)، "نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ الأثيري والرفاهية النفسية" دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة المنصورة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- نجم، عبود (2006)، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نعيان، عبد المحسن، وأحمد اليوسفي(2002)، " إختيار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، *مجلة بحوث جامعة حلب*، العدد الثاني والثلاثون.



- 
- 
- هانتر، جيمس (2006) مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، كيف تصبح قائداً خادماً، (حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير).

#### -المراجع الاجنبية:

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, 16: 315-338.
- Avolio, B.J., & Locke, E.E. (2002) Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. **Leadership Quarterly**, 13, pp169-191.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. **Sex Roles**, 53(7/8), 453-471.
- Barbuto, E. & Hayden, W. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership dimensions and Leader Member Exchange (LMX). **Journal of Leadership Education**, Vol 10, Issue (2).pp22-37.
- Barbuto, E; Wheeler, W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. **Group & Organization Management**. Thousand Oaks: Jun Vol. 31, Iss. 3, pp. 300-326.
- Barnett, T and Schubert, E (2002). Perception of ethical work climate and covenantal relationships, **Journal of Business Ethics**, vol.36, No.3, 2002.

- 
- 
- Bellingham, R. (2003) **Ethical Leadership Rebuilding Trust in Corporations**, HRD Press, Inc.
  - Bernard M. Bass, Paul steidlmeier (2006), **Ethics, Character , Authentic Transformational Leadership**, Center For Leadership Studies, **School Of Management, Binghamton University**, CLS. Binghamton. EDU.
  - Brief, A., & Weiss, H. (2002). **Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology**, 53,279-307.
  - Brown, M. E., Trevino. Linda, (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", **The Leadership Quarterly**, pp.595-616.
  - Budd, J. W., (2004). **Employment with a human face: Balancing efficiency, equity and voice**, [Electronic version]. Ithaca, NY: ILR Press.
  - Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds.) (2003).**Positive organizational scholarship**. San Francisco: Berrett Koehler.
  - Christian J. Resick, Poul J. Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson (2006), "A Cross – cultural Examination of the Endorsement of Ethical leadership", **Journal of Business Ethics**, Vol.63, Issue 4, pp.345-4359.
  - Coughlan, R,"Codes, (2005), "Values and Justifications in the Ethics Decision- Making Process", **Journal of Business Ethics**, vol59, pp.45-53.
  - Cunha, M. P., Cunha, R. C. & Rego (2007). **Toward a cross cultural theory of "exemplary organizations": Evidence from Cuba. Thunderbird International Business Review**.

- Cyril H. Ponnu, Girindra T, (2009), “The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes – the Malaysian Case”, **Electronic Journal of Business Ethics and organization studies**, vol.14,No. 1, pp.21-32.
- David M. Mayer, Maribeth, K, (2009), Rebeca G, Mary B, Rommel Salvador, “How Low Does Ethical Leadership flow? Test Of A Trickle – down Model”, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, VOL.108, NO.4,pp.1-13, [www.Elsevier.com](http://www.Elsevier.com)
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective wellbeing at work. *Human Relations*, 53, 275–294.
- De Cremer, D. & Leonardelli, G. (2003). Cooperation in Social dilemmas and the need to belong: The moderating effect of group size. *Group Dynamics: Theory, Research and practice*, 7 (2), 168-174.
- Dennis, R. (2004). Servant Leadership theory: Development of the Servant Leadership Assessment [**Ph.D. dissertation**]. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No.3133544)
- Edward A (2003), Ethics And Leader Integrity In The Health Sector, **The degree Of Doctor Of Philosophy**, Faculty Of management McGill University Montreal.
- Elci, M& Alpaken, L (2009),”The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction” **Journal of Business Ethics**”, 84, 297-311.

- 
- 
- Ellen F, Bett-Jane C, Melissa B, Poul B (2008). Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture. Notional Center for Ethics in Health Care.
  - Filbeck, G. & Preece, D. (2003). Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders? Journal of Business Finance and Accounting, 30, 771-797.
  - Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script Approach to anger episodes between workers and their supervisors, coworkers and subordinates. **Journal of Organizational Behavior**, 21(2), 147-162.
  - Fulmer, I.S., Gerhart, B. & Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being "A great place to work" and firm performance.
  - George, W. (2003). Authentic leadership: **Rediscovering the secrets to creating lasting value**. San Francisco: Jossey - Bass.
  - Great Place to work institute. (2009). what makes a great place to work? Retrieved from <http://WWW.greatplacetowork.com>.
  - Greenberg, J. (2004) Stress Fairness to fare no stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-265.
  - Greenleaf, R.K. (1977). **Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Mahway, NJ: Paulist Press.
  - Herrbach, O. & Mignonac, K. (2004). How organizational image affects employee attitudes. **Human Resource Management Journal**, 14(4), 76-88.

- Jo Dipnall, Denise J. (2001), "Ethic in leadership: the internet perspective", cognitive, Intellectual property subsidies in this document –all rights reserved. Commercial in confidence, website [www.congnitive.com](http://www.congnitive.com), pp1-22.
- Johnson, Lolita Regina. (2008)." An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees" [D.M. dissertation].United States -- Arizona: University of Phoenix; 2008. Publication Number: AAT 3371530.
- Kamoche, K. (2001). Understanding human resource management. Buckingham: Open University Press.
- Kets, M. (2003). Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics, Fr: Fontaine bleu.
- Kets, V & Balazs, K. (1999). Creating the Authentizotic organization: Corporate transformation and its vicissitudes – a rejoinder. Administration & Society, 31(2), 275-294.
- Kets, M. Manfred F.R. (2004).Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. **European Management Journal**, 22 (2), 183-200.
- Kets, Manfred F.R. (spring 2009). CSA World.The **Journal For business Leader**, issue 1.

- 
- 
- Key, S (1999) the organizational ethical culture: Real or imagined? **Journal of Business Ethics**, vol. 20, No.3.
  - Kudo, T.et al. (2006). Transforming human resource management and governance corporate strategies. JIL.PT Research Report 33. Retrieved from <http://www.JIL.go.jp>
  - Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Unpublished [**ph.D.dissertation.**], Florida Atlantic University. (UMI No. 9921922).
  - Levering, R. & Moskowitz, M. (1983). The 100 Best Companies to Work FOR in America. New York: Doubleday.
  - Levering, R. & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. Fortune, 26 - 35.
  - Levering, R. & Moskowitz, M. (2009). 100 best companies to work for. Fortune, 29-43.
  - Levering R, Moskowitz M. (1993). **The 100 best companies To work for in America**. New York: Doubleday.
  - Linda Trevino, L. Hartman, M. Borown (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical leadership" California Management Review, VOL.42, NO.4, pp.128-142.
  - Mayer, R. C., & Gavin, M. B. "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? [Electronic version] . **Academy of Management Journal**, 48, (2005), pp. 874-888.

- Malloy & Agarwel (2008), Ethical climate in government and nonprofit sector: Public Policy implications for service delivery **Journal of Business Ethics** Do10.1007/ s10551-008-9777-1.
- Mahembe, Bright (2010) .The relationship between Servant leadership, Team commitment, Team citizenship behavior and Team effectiveness: An exploratory study. [**Master Thesis**] of commerce in psychology at the University of Stellenbosch. Msr2010.
- Mary Keting, Gillion S. Martin, Christian J. Resick Marcus W. Dickson (2007), “A comparative study or the endorsement of ethical leadership in Ireland and the United States”, **The Irish Journal of Management**, VOL.28, Issue1, pp5-30.
- Martin, D and Cullen, J (2006) “Continuities and Extentions of Ethical Climate Theory: A Meta- Analytic Review”, **Journal of Business Ethics** 69 (2) 175-194.
- McGoey, S. (2007). A comparison of institutional stakeholder’s perceptions of presidential effectives, **International Journal of Educational Management**, 21(2) 86-104.
- Michael E. (2007), Misconception of Ethical Leadership :How to avoid potential pitfalls”, organizational dynamics, VOL.36, NO.2, pp 140-155.
- Michael E. Brown and Linda K and Trevino, David A. Harrison (2005), “Ethical Leadership: A social leearning perspective for construct development and testing”, organizational behavior & Human decision processes, vol.97, issue2, pp 117-134.

- Mulki, J. Jaramillo and W. B. Locander: (2007), Effect of Ethical climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and stress Theory, **Journal of Business Ethics**, doi: 10, 1007/s10551-007-9368-6.
- Rego, A. (2006) How individualism – collectivism orientation predict happiness in a collectivistic context. Working paper, Universidad de Aveiro.
- Rego, A. & Cunha, M.p. (2005). Authentizotic orgonizing and employee happiness: An empirical study. Working paper, Universidade de Aveiro.
- Rego, A. & Cunha, M.p. (2006). Perceptions of Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? Working paper, Universidad de Aveiro.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? **Journal of Business Research**, 61(7), 739-752.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? Depends on work-family Conciliation. **Journal of Occupational Health Psychology**.14 (, Issue 3) 334-348.
- Rego, A. et al. (2007). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees 'happiness? Working paper, Universidad de Aveiro.
- Rhode, D.L. and Packel, A. (2009), "Ethics and Nonprofits", **Stanford Social Innovation Review**, 7(3): pp. 29-35.



- 
- 
- Rooplekha K, Damodar S. (2004), “ A scale to Assess Ethical leadership of Indian private and public sector managet”, **Journal of business ethics**,part1,vol.49 issue 1,pp 13-26.
  - Rosemarye Taylor, Jessie S. Strickland (2002),”Ethical Leadership W hile Making the Grade”, **The International Journal of Education Management**, VOL.16, NO.6, pp 297-299.
  - Ronald F. Piccolo; Rebecca, Greenbrae; Deanne N.Den Hartog& Robert Folger. (2010). the relationship between ethical leadership and core job characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, (31), pp259-278.
  - Ross Jr., W. T., & Robertson, D. C."Lying: (2000), The impact of decision context". **Business Ethics Quarterly**, 10, pp. 409–440.
  - Russell, R.F. (1999). Exploring the values and attributes of servant leaders. **Unpublished Manuscript** Regent University, Virginia Beach: Centre for Leadership Studies.
  - Satish P. Deshpande, Jacob Joseph, Rashmi Prasad (2006), “Factors Impacting Ethical Behavior in Hospitals”, **Journal of Business Ethics**, VOL.69, Issue2, pp207-216.
  - Seda Cakar Mengü, Feride Akim (2004), “The significance of Ethical Leadership Vision for Enabling Public Relations Activities to Reach an Ethical Level”, Istanbul University (Tyrkey), [sedamengu@yahoo.com](mailto:sedamengu@yahoo.com) , pp.721-788.
  - Spears, L. (1995).**Tracing the growing impact of servant leadership**, in Spears, L. (Ed), Insights on servant leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership. New York, NY: John Wiley and Sons.

- 
- 
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. **Leadership & Organizational Development Journal**, 25, 4, 349-361.
  - Van Dierendonck, Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**, <http://Jom.Sagepub.com>
  - Washington, Rynetta R.(2007).” Empirical Relationships among Servant, Transformational, and Transactional leadership: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational commitment” [ph.D.dissertation.] Auburn University- Auburn, Alabama, 10 May.
  - Welchun zhu (2008), “the effect of ethical leadership on follower empowerment moral identity: The mediating role of psychological “, **leadership review** vol.8, pp.62-73.
  - Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vanderberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(4), 565–588.
  - Zigarmi, D. (2008), "Just leadership: Creating a values-driven community “[Electronic version] . **Leader-to-Leader**, 47. Pp.33-38.

---

---

## قائمة الاستقصاء

محرري / محرري:

أقوم باجراء بحث في " سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأبعاد المنظمات  
الأثيرة "

يرجى التعاون في الإجابة على كافة الأسئلة الموجودة في إستمارة الإستقصاء علماً  
بأن مسأهتكم الكريمة في الإجابة على هذه الأسئلة ستساعد الباحث في التوصل إلى  
النتائج العلمية المرجوة من هذه الدراسة، ونوجه أنتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون  
بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبالتالي نرجوا منكم الإجابة بدقة وحياد.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير،،،،

الباحث

## القسم الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك بمدى اتصاف القيادات الإدارية العليا بمنظمتكم بالسلوكيات التالية:

العبارات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1. تنسجم اقوالهم مع افعالهم	1	2	3	4	5
2. تفي بالوعد المعلنه من قبلها	1	2	3	4	5
3. تتميز بالوضوح والصرحة	1	2	3	4	5
4. تحافظ على حقوق الاخرين	1	2	3	4	5
5. تتسم بعدالة المعاملة في العمل	1	2	3	4	5
6. تهتم بمدى دقة وموضوعية إجراءات العمل	1	2	3	4	5
7. تساعد المرؤوسين على إنجاز بعض الأعمال	1	2	3	4	5
8. تعمل على سعادة ورفاهية الاخرين	1	2	3	4	5
9. تتغاضى عن بعض الاخطاء غير المقصودة في العمل	1	2	3	4	5
10. تشارك الأخرين أفراحهم وأحزانهم وتتعاطفي معهم	1	2	3	4	5
11. تشجع النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل	1	2	3	4	5
12. تتحدث بشكل متواصل مع المرؤوسين	1	2	3	4	5

حول أخلاقيات العمل					
5	4	3	2	1	13. تقوم بتوضيح وتفسير المعايير الأخلاقية الغامضة
5	4	3	2	1	14. تستخدم نظم تقييم وتحفيز الأداء لتشجيع السلوكيات الأخلاقية
5	4	3	2	1	15. تهتم ببرامج التدريب والتطوير الأخلاقي
5	4	3	2	1	16. تشيد بكل من يلتزم بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل
5	4	3	2	1	17. تعاقب كل من يخالف المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل

### القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)، من فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على هذه العبارات بوضع (دائرة) حول الرقم الذي يعبر عن رأيك فيما يتعلق بمدى تحقيق المنظمة لأبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملون (الإتصالات المفتوحة، العدالة التنظيمية، الصداقة الحميمة):

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارات
5	4	3	2	1	18. يشعر العاملون بأنهم أعضاء أسرة واحدة
5	4	3	2	1	19. يظهر العاملون الإهتمام بسعادة بعضهم البعض

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"  
 "دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

5	4	3	2	1	20. توجد روح الفريق بدرجة عالية بين العاملين
5	4	3	2	1	21. يشعر العاملون بالحرية في الإتصال بصراحة أو وضوح مع قادتهم
5	4	3	2	1	22. يشعر العاملون بالحرية في اظهار عدم اتفاقهم مع قادتهم
5	4	3	2	1	23. يتمكن العاملون بسهولة من الإتصال بالمستويات الإدارية الأعلى
5	4	3	2	1	24. يشعر العاملون بأهمية المهام التي توكل إليهم
5	4	3	2	1	25. عند الحصول على نتائج جيدة من خلال جهود العاملين يتم توزيع المكافآت فقط على مجموعه صغيرة من المديرين
5	4	3	2	1	26. يشعر العاملون بأن هناك تميزا غير عادل في المعاملة بينهم
5	4	3	2	1	27. تظهر المحابة الشخصية في عملية الترقيات
5	4	3	2	1	28. تساعد الشركة العاملين على التوفيق بين العمل وحياتهم العائلية
5	4	3	2	1	29. تضع الشركة ضمن أولوياتها التوفيق بين متطلبات العمل والمسؤوليات العائلية للعاملين

### القسم الثالث:

يرجى وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عنكم مع العلم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث:

30. النوع	ذكر	( )
-----------	-----	-----

( )	أنثى
-----	------

( )	أقل من ثان وية عامة	31. درجة التعليم الحاصل عليها
( )	تأنوية عامة أو ما يعادلها	
( )	بكالوريوس أو ليسانس	
( )	أعلى من بكالوريوس أو ليسانس	

( )	أقل من 30 سنة	32. السن
( )	من 30 - أقل من 40 سنة	
( )	من 40 - أقل من 50 سنة	
( )	50 سنة فأكثر	

( )	خدمة العملاء	33. الإدارة التابع لها
( )	شؤون العاملين	
( )	الحسابات	
( )	العلاقات العامة	

"دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة)"  
"دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى"

---

---

( )	أقل من سنة	34. مدة العمل في الشركة
( )	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	
( )	من خمس سنوات فأكثر	

شكراً جزيلاً لإهتمامكم .....