

# دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (دراسة تطبيقية)

د. تامر محمد الحفناوى \*

---

(\*) د/ تامر محمد الحفناوي: دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، من الاهتمامات البحثية، إدارة الموارد البشرية، الاستقامة التنظيمية، رأس المال الفكري، الذكاء الروحي، القيادة الكاريزمية، القيادة، التمكينية، القيادة الروحية، السلوك الاستباقي، رأس المال النفسي، المناخ الأخلاقي، تحسين الأداء.

**Email:** tammer2017@yahoo.com

## ملخص البحث:

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف على دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية، وتحديد مستوى المناخ الأخلاقي بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وكذلك تحديد مستوى المخرجات الوظيفية بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، ونوع وقوة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ونوع وقوة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية، ونوع وطبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للبحث، وتكونت العينة من (٤١٠) مفردة، واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية وثيقة الصلة بالفروض. وأظهرت نتائج البحث الميداني ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وارتفاع مستوى المناخ الأخلاقي أيضاً، وأن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، كما دعم وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية في مستوى المخرجات الوظيفية.

ولقد تم التوصل في نهاية البحث إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين مستوى المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوك المواطن التنظيمية)، من خلال استخدام أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي. كلمات مفتاحية: الإستقامة التنظيمية، المناخ الأخلاقي، المخرجات الوظيفية، وحدات الحكم المحلي.

**Abstract:**

The overall objective of the research is studying the role of Ethical Climate As a mediating in the Relationship between Organizational Virtuousness and Job Outcomes: an Applied Study on Local government units in Menoufia Governorate. Also, determine the level of Organizational Virtuousness from their point of view, as well as determine the level of Ethical Climate in the on Local government units in Menoufia Governorate under research, and determine the type and strength of the relationship between Organizational Virtuousness and Ethical Climate, and determine the type and strength of the relationship between Organizational Virtuousness and job outcomes, and determine the type and strength of the relationship between ethical climate and job outcomes, ant type and nature of the relationship between Organizational Virtuousness and job outcomes in the presence of ethical climate as a mediating variable. The research community includes all the different categories of employees at the Local government units in Menoufia Governorate, Due to the limitations of time and cost, the method of sampling is used to collect the necessary data for the research, The sample consisted of (410) individuals, employing appropriate statistical methods to analyze data and test hypotheses.

The results of the field research showed a high level of organizational virtuousness in the local government units in Menoufia governorate under research, Moreover, high level of ethical climate in the local government units in Menoufia Governorate under research, and that the level of job outcomes is average, and the presence of direct statistically significant relationship between the dimensions of the organizational virtuousness and ethical climate, and the presence of direct statistically significant relationship between the dimensions of the organizational virtuousness and job outcomes, and the existence of a direct statistically significant relationship between ethical climate and job outcomes, and the presence of an indirect and statistically through ethical climate as a mediating variable in the relationship between organizational virtuousness and job outcomes in the local government units in Menoufia governorate under research from the impact of organizational virtuousness dimensions on the level of job outcomes.

At the end of the research, a set of recommendations were reached that help improve the job outcomes (Job Satisfaction, organizational commitment, Job performance, organizational citizenship behaviour) in the local government units in Menoufia governorate through the application and use of the dimensions of the organizational virtuousness and ethical climate.

## مقدمة:

ويعتبر مفهوم الإستقامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تدعم أخلاقيات العمل، حيث تعمل على تحقيق التفاضل لدى المديرين والعاملين في المنظمات المعاصرة، ويزيد هذا المفهوم من سلوكيات المواطننة التنظيمية لدى جميع العاملين ويحقق الرضا الوظيفي ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد في أداء أعمالهم الوظيفية بتميز وجودة، ويجعل العاملين أكثر ثباتاً وشجاعة في مواجهة التحديات والتغلب على المشكلات. (Gukiina et al. , 2017)، وسعت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الإستقامة التنظيمية كميزة تنظيمية في مجتمع وبيئة الأعمال التنظيمية، حيث أن الإستقامة التنظيمية تخلق المشاعر الإيجابية وتعمل على إثارة السلوك الاجتماعي الإيجابي. (Nikandrou & Tsachouridi , 2015)، وتلعب المخرجات الوظيفية دوراً هاماً في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها (Mitchell & Sevilla, 2011).

وحيث أن المناخ الأخلاقي يدعم سمعة المنظمة ومكانتها في المجتمع والسوق. إذ يعد المناخ الأخلاقي محدد هاماً للعديد من النتائج التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية والرضا لدى العاملين بحيث يعتبر هذا الأخير أهم ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، إذ تتبع أهميته من أن رضا العامل عن وظيفته سيؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي، والذي يؤدي إلى رفع كفاءته وإنتاجيته، وبالتالي ينعكس إيجابياً على المنظمة التي يعمل فيها بصفة خاصة، والمجتمع بصفة عامة. (بو سعيد & بو خلو، ٢٠١٨).

وتأسيساً على ما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى معرفة الدور الذي تلعبه الاستقامة التنظيمية في تحسين المخرجات الوظيفية في ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، حيث تشير الدراسات مراجعة الدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بالعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.

## ١. الإطار النظري للبحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري للبحث من خلال ثلاث محاور رئيسية، المحور الأول يتناول الإستقامة التنظيمية، ويتناول المحور الثاني المناخ الأخلاقي، بينما يتناول المحور الثالث مخرجات العمل الوظيفية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١/٢ - الإستقامة التنظيمية **Organizational Virtuousness**:١/١/٢ - ماهية الاستقامة التنظيمية **Organizational Virtuousness Concept**:

يعتبر مفهوم الاستقامة التنظيمية مفهوماً حديثاً إلى حد ما في المنظمات، ويعد مدخل من المداخل الحديثة في الإدارة التي تدعم أخلاقيات العمل، وتُعد الإستقامة التنظيمية فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات المديرين والعاملين، وتعمق من إدراكهم وممارساتهم وسلوكياتهم، وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميمياً على حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Gukiina et al., 2017).

ويعد مفهوم الاستقامة التنظيمية مفهوماً حديثاً يهدف إلى تحقيق أغراض المنظمة عبر تحفيز الاستقامة الإدارية والأخلاقية داخل المنظمة وذلك لما له من دور إيجابي في مجالات كثيرة كالابتكار ودوران العمل، والجودة والتوازن والازدهار التنظيمي. (Barclay et al., 2012).

وتتصف المنظمات ذات الاستقامة بأنها تعزز الشعور المعنوي والرفاهية والشرف لدى الأشخاص، وتعظم الخبرة معرفياً وعاطفياً، وسلوكياً، وتعزز الانسجام في العلاقات، وتعزز القيادة الخيرة والسلوكيات الإيجابية، وتعزز القدرة على التكيف. (Abdi et al., 2014).

وقد أشارت الدراسات التي تناولت مفهوم الإستقامة التنظيمية بأنها إحياء لتقاليد الأخلاق الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة الذي يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل حياة أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، وتشجع العاملين على الاستعداد لتدعيم المنظمة وقت الأزمات. (Nikandrou and Tsachouridi, 2015).

وتعرف الاستقامة التنظيمية بأنها المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل الذي يتم تنفيذه في بيئة العمل. (Hessel, 2013).

عبارة عن توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو الفاضلة لغرض تحقيق زيادة واضحة في استقرار المنظمات أثناء التنافس في بيئة تمتاز بحركية مستمرة في عواملها. (Ein-Gar, 2015).

هي مجموعة من السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية، والصدق، والتسامح، والثقة بشكل فردي أو جماعي. (Rego et al., 2011).

والاستقامة التنظيمية هي عبارة عن توجه يشمل الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية والسمات الثقافية لتعبر عن الخيارات الأخلاقية التي تعنى بالحب والحكمة والوفاء مقابل تحقيق الربح والهيبة

التنظيمية والسيطرة على النفس والمرونة والمبادئ السامية وتحسين الوضع الاجتماعي (Sadler-Smith, 2013).

كما تعرف الاستقامة التنظيمية هي خلق المشاعر الإيجابية والإسهام في بناء رأس المال الاجتماعي وإثارة السلوك الاجتماعي الجيد من خلال مجموعة من الفضائل وهي التفاؤل، والمغفرة، والرحمة، والثقة، والنزاهة. (Tsachouridi, et al, 2016).

وعرف (Cameron et al., 2004) الاستقامة التنظيمية هي أساس التميز إذ أنها تخدم الغايات الاخلاقية للمنظمة عن طريق اتباع مجموعة من الفضائل التي يمارسها مدراء المنظمات. هي توجه تنظيمي يهدف إلى الاستفادة من السلوكيات الإيجابية أو الفاضلة بهدف تحقيق استقرار المنظمات في بيئة تنافسية. (أبو طيخ ، ٢٠١٩).

## ٢/١/٢ - أبعاد الاستقامة التنظيمية:

ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحديد وتحليل أبعاد الاستقامة التنظيمية فمنهم من حددها بستة أبعاد مثل دراسة (Singh et al., 2018)، ودراسة (Singh, 2013)، وهي الحكمة، والشجاعة، والإنسانية، والعدالة، والاعتدال، والتعالي، ومنهم من حددها بخمسة مثل نموذج (Cameron et al., 2004) وهو من أكثر النماذج الرائدة والمعتمدة في العديد من الدراسات مثل (Ziapour et al., 2015 : Ravaji, et al., 2016) وفيما يأتي سوف نستعرض تلك الأبعاد كما يأتي:

(١) التفاؤل التنظيمي: يعبر إلى مدى شعور العاملين بالمنظمة بأنهم سوف يكونون ناجحين في القيام بمهامهم عندما يواجهون تحديات كبيرة، كما يعتبر التفاؤل مفهوما إيجابيا في السلوك التنظيمي، فهو متغير تكافح من خلاله المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية لتظل قادرة على المنافسة، فمن خلال التفاؤل يستطيع الموظف البقاء في مجال العمل، حيث يتولد شعور داخلي لديه وقت الأزمات بأنه يستطيع مواجهتها وتحديها. (Higgins, et.al., 2010).

(٢) الثقة التنظيمية: وتشير إلى التوقعات الإيجابية للأفراد حول كفاءة أعضاء المنظمة وموثوقيتهم على مستوى علاقاتهم مع زملائهم وعلى مستوى علاقاتهم مع رؤسائهم في ظل ظروف معرضة للخطر. (Ahteela & Vanhala, 2018).

(٣) التعاطف التنظيمي: وتعني أن اهتمام العاملين ببعضهم البعض، والشعور بمعاناة الآخرين والعمل على تخفيف تلك المعاناة عنهم من خلال التفاعل بينهم مما يؤدي إلى تعزيز مشاعر الترابط.

(٤) النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity**: وتتضمن معنى واسع النطاق لسلوكيات الصدق والنزاهة في المنظمة، وهي الالتزام في العمل وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية.

(٥) المغفرة التنظيمية **Organizational forgiveness**: وتظهر المغفرة التنظيمية في السياق تنظيمي الذي يسهل فيه تسامح الأخطاء واستخدامها كفرص للتعلم، إنه خيار مشترك لاستبدال السلبية بالإيجابية، وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى نتائج جماعية مثل زيادة الروح المعنوية والرضا والتعلم. (Hur et al., 2017).

هذا ويؤكد الباحث على أن المتغيرات التي تمثل أبعاد الاستقامة التنظيمية هي خمس أبعاد السابقة مباشرة وتم إعدادها بواسطة (Cameron et al., 2004) ، وهي (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية)، هي تلك المتغيرات التي يتم إخضاعها للبحث الحالي.

## ٢/٢ - المناخ الأخلاقي **Ethical Climate**:

### ١/٢/٢ - ماهية المناخ الأخلاقي **Ethical Climate Concept**:

نفترض نظرية المناخ الأخلاقية أن المناخ الأخلاقي يمكن أن يظهر في المنظمات من خلال إشارات المناخ (مثل الاستقلالية أو الاستقلال، والرعاية ، الأداة، والقوانين والقواعد، والنزاهة)، وفي كثير من الأحيان، يتم النظر في المكونات المتصورة للمناخ الأخلاقي بشكل جماعي وليس بشكل مستقل. (Lim, et al., 2022).

ونشأ مفهوم المناخ الأخلاقي على يد كل من (Victor & Cullen, 1988) حيث هما أول من قاموا بتعريف المناخ الأخلاقي على أنه التصورات السائدة والممارسات النموذجية والإجراءات التي تحتوي على مضمون أخلاقي.

ويعد الباحثان (Victor & Cullen, 1988) أول من طوروا نموذجاً لمناخ العمل الأخلاقي حيث استندا إلى بعدين أساسيين هما:

- المعايير الأخلاقية المستخدمة في صنع القرار التنظيمي.
  - مراكز التحليل المستخدمة في عملية صنع القرار الأخلاقي.
- ويعرف المناخ الأخلاقي وفقاً لدراسة (الصباغ ومرزوق ، ٢٠١٣)، بأنه عبارة عن مجموعة من القيم أو المعايير المشتركة بين أفراد المنظمة ، تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار الأخلاقي، وفي التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خطأ.
- والمناخ الأخلاقي هو عبارة عن ميول الأفراد إلى الالتزام بالمعايير الموضوعية مما يساعد العاملين على تفسير ما ستقوم به منظماتهم من مكافأة ودعم وهو ما يشكل السلوك المناسب والمرغوب في المنظمة. (Liu, et al., 2018).
- في حين أنه تم تعريف المناخ الأخلاقي على انه بمثابة خريطة تولد الأفكار والقرارات داخل المنظمة وتحدد تلك الخريطة الاتجاه الذي ستتحرك فيه المنظمة لتنفيذ تلك الأفكار والقرارات. (Cavus & Develi, 2017).
- ويعرف المناخ الأخلاقي أيضاً بأنه الهيكل المعياري الذي يوفر أساساً من التصورات المشتركة المتفق عليها من أفراد الإدارة العليا نحو الإجراءات والسياسات والنظم والمعايير السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال منظور أخلاقي يُرشد أعضاء المنظمة لممارسات القرارات الأخلاقية. (Malloy & Agarwal , 2010) .
- ٢/٢/٢ - أبعاد المناخ الأخلاقي:
- تناول العديد من الكتاب والباحثين أبعاداً مختلفة للمناخ الأخلاقي، ولكن اتفقت العديد من الدراسات على النموذج خماسي الأبعاد فقط للمناخ الأخلاقي وهو الأكثر شيوعاً وفقاً لدراسة كلا من (Yener , ; Abou Hashish, 2015 ; Ismail , 2015 ; Tasi & Huang, 2008) 2012 ; الصباغ ومرزوق ، ٢٠١٣ : فتح الباب ، ٢٠١٧).
- (١) مناخ الرعاية: يعد مناخ الرعاية معيار الكرم الأخلاقي، ويعتمد على الاهتمام والعناية بالعاملين من قبل الإدارة العليا، بل يمتد هذا النمط أن الأفراد داخل المنظمة لديهم إخلاص واهتمام متناهٍ لتحقيق السعادة والرفاهية لأصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة.
- (٢) مناخ الاستقلالية: إن مناخ الاستقلالية يركز على معيار المبادئ الأخلاقية، ووفقاً لهذا البعد أو النمط لمعتقداتهم وقيمهم الأخلاقية وفق قناعاتهم الناتجة عن مجموعة من المبادئ المدروسة جيداً والمعروفة لديهم مسبقاً.



(٣) مناخ القانون: إن مناخ القانون يؤكد على أن المناخ داخل المنظمة يجب ان يعتمد على الفهم الواضح والصحي حيث يستند هذا النمط على البعد التصوري أو الإدراك للقوانين واللوائح التي تنظم المهنة أو السلطة داخل المنظمة من قبل العاملين، ويعتمد هذا البعد على القواعد الخارجية والموضوعة من قبل المشرع وفق رؤية أخلاقية يلتزم بها العاملين داخل منظماتهم.

(٤) مناخ القواعد: يهتم هذا النمط بقواعد السلوك المقبولة التي تحدد مسبقاً من قبل المنظمة وفق رؤية أخلاقية، وهي المتعلقة بجوانب العمل الداخلية المختلفة بالمنظمة، إن مناخ القواعد يركز على قبول العاملين لهذه القواعد المحددة والموضوعة من قبل المنظمة وأن القرارات التنظيمية موجهة من خلال مجموعة من القواعد الداخلية للمنظمة والمعايير الأخلاقية، وتكون هذه القواعد بمثابة مرشد لمتخذ القرار حيث يقوم متخذ القرار بالاستعانة بهذه القواعد والمعايير والتزام العاملين بها داخل المنظمة.

(٥) مناخ المنفعة: يستند هذا المعيار على مبدأ الأثانية الذي يسعى صاحبه إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الشخصية، ويعتقد أصحاب هذا النمط الأخلاقي أن القرارات التي تتخذ لخدمة مصالح المنظمة كزيادة الحصة السوقية تعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة الأرباح داخل المنظمة وبالتالي زيادة الحوافز والأجور وهنا تتحقق المصالح الشخصية للعاملين.

هذا ويؤكد الباحث على أن المتغيرات التي تمثل أبعاد المناخ الأخلاقي هي خمس أبعاد السابقة مباشرة وتم إعدادها بواسطة (Victor and Cullen, 1988) ، وهي (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة)، هي تلك المتغيرات التي يتم إخضاعها للبحث الحالي.

٣/٢- المخرجات الوظيفية Job Outcomes:

١/٣/٢- ماهية المخرجات الوظيفية Job Outcomes concept:

المخرجات الوظيفية هي عبارة عن مجموعة من المخرجات السلوكية والموقفية التي ترغب المنظمة في تحقيقها وذلك بغرض تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Grawitch & Barber, 2009)، وهي تمثل مخرجات العاملين الحلقة الوسطية ما بين التطبيقات المختلفة التي تتبناها وتمارسها إدارة المنظمة ومخرجات الأداء التنظيمي، وتمثل التطبيقات في مجال العنصر البشري

العامل في المنظمة واحدا "من أهم الميادين التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في إنتاجية العامل وكفاءته وبالتالي في مخرجات الأداء التنظيمي. (لازم واللامى، ٢٠٠٧).

وهناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المخرجات الوظيفية، وتتكون العوامل الداخلية من دوران العمل والغياب والنية لترك العمل، بينما تشمل العوامل الخارجية المنافسة، واستخدام التكنولوجيا، وأساليب الإدارة، وبالتالي يجب على المنظمات الناجحة على تحريك واستخدام الجهود الفردية لدي العاملين في المنظمة من أجل مواجهة العوامل التي تعوق تحسين المخرجات الوظيفية. (الملا، ٢٠١٦).

وتعرف المخرجات الوظيفية بأنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية حتى تستطيع مواجهة التغيرات البيئية السريعة من ناحية، وتحقيق التميز المؤسسي من ناحية أخرى. (غنيم، ٢٠٢١).

المخرجات الوظيفية هي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولذلك فإن المنظمة يجب ان تهتم بالسلوكيات الإيجابية من ناحية، وأن تبتعد عن السلوكيات السلبية من ناحية أخرى. (Walker, 2000).

كما تعرف المخرجات الوظيفية بأنها مجموعة من المخرجات الموقفية وتشمل (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، والمخرجات السلوكية وتشمل (الأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، التي ترغب المنظمة في الوصول إليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وحتى يتم الوصول إلى ذلك يجب على المنظمة أن تهتم بالسلوكيات الإيجابية، وأن تبتعد عن السلوكيات السلبية للعاملين بالمنظمة. (Grawitch & Barber, 2009).

## ٢/٣/٢ - أبعاد المخرجات الوظيفية:

يري بعض الباحثين، (Liu, 2004 ; Humphrey et al., 2007 ; Williamson, 2007) ; Carmeli, 2003 ; الملا، ٢٠١٦ ; غنيم، ٢٠٢١)، أن أبعاد المخرجات الوظيفية تتمثل في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(١) الرضا الوظيفي: هو مجموعة من المواقف الإيجابية تجاه الوظيفية، حيث أنه كلما تمت إثارة مشاعر العاملين بطريقة إيجابية، وبالتالي يتولد الرضا الوظيفي لدى العاملين. (Ramasodi, 2010)، ويصنف الرضا الوظيفي ضمن العوامل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للعاملين بها، كما أنه مقياس لعملية التنمية البشرية المستدامة داخل المنظمة. (Trinsliatanto, et al.,

- (2018). والرضا الوظيفي هو تصنيف الخصائص الوظيفية المتصورة، والعوامل البيئية، والتجارب العاطفية في العمل. (Luthans, 2011).
- (٢) الالتزام التنظيمي: يشير الالتزام التنظيمي إلى علاقات الموظفين بالمنظمة ودرجة استعداد الموظفين لتحسين أنفسهم باسم المنظمة. (الطائي، ٢٠٢١)، والالتزام التنظيمي هو القبول والإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها من ناحية، وارتباط العاملين نفسياً بالمنظمة. (Khunsoonthornkit & Panjakjornsak, 2018)
- (٣) الأداء الوظيفي: هو مدى قدرة الفرد على تحقيق العمل الموكل إليه نوعياً وكمياً، وأنه محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي القدرة، والدافعية، والإمكانات المتاحة. (Metin & Asli, 2018)، وهو عبارة عن مزيج من سلوكيات الفرد داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون الأداء مراقب (مقيم أو مقاس) من خلال النتائج المحققة من قبل العاملين بالمنظمة وربط هذه النتائج بالأهداف التنظيمية، (Perera, 2014).
- (٤) سلوك المواطنة التنظيمية: هي الدور الإضافي الذي يتم تنفيذه طواعية بالإضافة إلى المهام الوظيفية المحددة للفرد، وكذلك السلوكيات التي يقوم بها العاملين بهذا الدور بشكل استثنائي حيث لا يتقاضون أجر مقابل هذا العمل. (Demir, 2014 ; Brown, 2018).
- هذا ويؤكد الباحث على أن المتغيرات التي تمثل أبعاد المخرجات الوظيفية هي أربعة أبعاد السابقة مباشرة، وتم استخدامها في دراسة Humphrey et al., (2007) ; Williamson, 2007 ; Liu, 2004 ; Carmeli, 2003)، وهي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية)، هي تلك المتغيرات التي يتم إخضاعها للبحث الحالي.**

## ٢. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية رغبة في الحصول على بعض البيانات التي تقيد في زيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها وتحديد فروض البحث، لذا كان من الضروري إجراء الدراسة الاستطلاعية في المراحل الأولى من البحث، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الاستقامة التنظيمية، والمناخ الأخلاقي، والمخرجات الوظيفية، هذا بالإضافة إلى عدد من المقابلات، وقد تم إجراء مقابلات فردية متعمقة تعتمد على

الأسئلة المفتوحة حتى يتم الإجابة عليها بحرية تامة، وتم مقابلة<sup>(١)</sup> عدد من قيادات محافظة المنوفية ورؤساء الوحدات المحلية ونوابهم وبعض العاملين بتلك الوحدات وتم توجيه قائمة استقصاء، وذلك بهدف استطلاع آرائهم نحو التعرف على مستوى أبعاد الاستقامة التنظيمية ومستوى المناخ الأخلاقي السائد في الوحدات المحلية، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء بصفة عامة والالتزام التنظيمي للعاملين وكذلك مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

### ١/٣ - نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- (١) عدم إدراك العاملين الكافي بالوحدات المحلية والمحافظة محل البحث لأبعاد الإستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية وطبيعة العلاقات بينهم.
- (٢) أشار (٧٥ %) من العينة الاستطلاعية بالوحدات المحلية والمحافظة أنهم لا يستطيعون بذل جهود إضافية سواء كان داخل العمل أو في ورديات مسائية نظرا لانخفاض الروح المعنوية لديهم.
- (٣) وجود نظرة التشاؤم لدى أكثر من (٧٠%) من العاملين بالمحافظة ووحدتها المحلية وضعف الرغبة في البحث عن حلول بديلة للمشكلات والعقبات التي تواجههم داخل العمل.
- (٤) أفاد (٧٠) أن قضية المناخ الأخلاقي تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد من قبل المحافظة ووحدتها المحلية خاصة فيما يتعلق بالرعاية والاستقلالية والمنفعة، لأن ذلك سيؤدي إلى خلق مناخ تسوده الأخلاق.
- (٥) عدم وجود إرشادات أخلاقية مكتوبة، يسترشد بها وتوجه سلوكهم في الوحدات المحلية وتكون موجه للقيادات أيضاً في صناعة القرارات، على أن يتم توجيه تلك الإرشادات الأخلاقية، نحو القضايا الأخلاقية.
- (٦) عدم تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية داخل الوحدات المحلية والمحافظة بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم الأخلاقية.
- (٧) أكد (٦٥%) من العاملين على عدم وجود عدالة ونزاهة في نظام الترقيات وعدم إعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل.

(١) تمت المقابلات الشخصية مع عدد من قيادات محافظة المنوفية ورؤساء الوحدات المحلية ونوابهم وبعض العاملين بتلك الوحدات وتم توزيع ٦٥ قائمة استقصاء، تم استلام ٤٩ قائمة، وكانت صالحة منها للتحليل ٤١ قائمة.

(٨) لاحظ الباحث أن (٨٠%) من العاملين بالمحافظة ووحدتها المحلية النية والرغبة في ترك العمل والبحث عن الانتداب في لجهات حكومية أخرى أو العمل في القطاع الخاص، وذلك لضعف الرضا الوظيفي لديهم.

(٩) يشعر ما يقارب (٧٥%) من العاملين بالمحافظة ووحدتها المحلية بقلّة الدعم، وهذا يساهم بشكل رئيسي في انخفاض ولائهم وانتمائهم وانهمالهم بالعمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

(١٠) إدراك العاملين بالوحدات المحلية لانخفاض المصداقية والشفافية لدى بعض القيادات الإدارية الرؤساء لهم، التي تتضح في كثرة الوعود وعدم الحفاظ عليها والتضارب وعدم التناسق بين الأقوال والأفعال مما يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

(١١) قضاء بعض العاملين الكثير من الوقت في التسلية والأحاديث الجانبية وإجراء مكالمات شخصية طويلة.

(١٢) أفاد عدد كبير من العاملين أنه لا يوجد تحفيز على التطوع للقيام بالمهام غير العادية من العمل، ولا يوجد مساعدة من الآخرين عند تحمل أعباء عمل إضافية طارئة في مواجه الكوارث.

مما تقدم فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية توضح بأن هناك قصور في أبعاد الاستقامة التنظيمية وتدني في مستوى المناخ الأخلاقي السائد، وينتج عن ذلك انخفاض مستوى المخرجات الوظيفية، لذلك هناك حاجة ضرورية لبحث ذلك

### ٣. الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

١/٤- الدراسات السابقة التي تناولت الإستقامة التنظيمية.

٢/٤- الدراسات السابقة التي تناولت المناخ الأخلاقي.

٣/٤- الدراسات السابقة التي تناولت المخرجات الوظيفية.

٤/٤- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي.

٥/٤- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية.

٦/٤- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية.

#### ١/٤ - الدراسات السابقة التي تناولت الإستقامة التنظيمية:

بحث كلاً من (Sun, & Yoon, 2022) في دراستهما تأثير الإستقامة التنظيمية على الارتباط الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العوامل الفردية والتنظيمية كمتغير وسيط، وطبقت الدراسة على ٣٥٣ موظفاً في أحد الفنادق الفاخرة في كوريا الجنوبية، وأظهرت النتائج أن المديرين يمكنهم زيادة الارتباط الوظيفي من خلال الاستقامة التنظيمية، ويمكن ربط الاستقامة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين تصور الموظفين للاستقامة التنظيمية هو وسيلة لزيادة مشاركة الموظفين في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور المديرين.

وسعى كل من (Al-Helli et al., 2021) في دراستهما إلى معرفة تأثير الاستقامة التنظيمية على التفوق الاستراتيجي، وهي دراسة بحثية تحليلية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظات الفرات الأوسط، وتكونت عينة الدراسة من ١٠٠ مدير في مختبر الشركة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.

كما قام كلاً من (مرزوق والسنديوني والعماموي، ٢٠١٩) بدراسة لمعرفة أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بكفر الشيخ وتمثلت عينة البحث من ٣٦٢ مفردة من هيئة التمريض بتلك المستشفيات، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي.

واستهدف (pires & Nunes, 2018) في دراستهما فحص دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمخرجات الوظيفية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من ٥٢٢ عاملاً من العاملين بمتاجر التجزئة لبيع المواد الغذائية بالبرتغال، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الاستقامة التنظيمية، وأيضاً علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما قام كل من (Hur, et al., 2017) بفحص العلاقة بين تصورات الموظفين للاستقامة التنظيمية وصياغة الأهداف في وجود الهوية التنظيمية والارتباط بالعمل كمتغير وسيط، وطبقت الدراسة على ١٧٥ مضيئاً بكوريا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة التنظيمية وصياغة المهام، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية وصياغة المهام من خلال التأثير على الارتباط بالعمل.

## ٢/٤ - الدراسات السابقة التي تناولت المناخ الأخلاقي:

اقترح (Lim et al., 2022) نموذج مفاهيمي لدراسة دور المناخ الأخلاقي في إثراء العمل في صناعة المطاعم في شرق الهند، وتمثلت عينة الدراسة من ٤٠٥ من موظفي الخطوط الأمامية للمطعم، والتي تعد واحدة من أكثر القطاعات ضعفاً المتأثرة بالأزمات العالمية مثل جائحة COVID-19، وكان من أهم نتائج الدراسة، أن هناك علاقة مباشرة بين المناخ الأخلاقي وإثراء العمل.

واستهدف (Teymoori, et al., 2022) في دراسته إلى التحقيق في المناخ الأخلاقي وعلاقته بالثقافة التنظيمية والالتزام في المستشفيات التعليمية في جامعة إيران للعلوم الطبية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طبيب وممرضة من خمس مستشفيات تعليمية تابعة لجامعة إيران للعلوم الطبية بطهران، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

بينما سعى كل من (Faramarzpour, et al., 2021) في دراستهم إلى معرفة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من ١١٠ من الممرضات في المستشفيات التعليمية في جبروفت، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جوانب المناخ الأخلاقي في المستشفى والرضا الوظيفي للممرضات، وأوصت الدراسة، بتصميم بعض البرامج وتنفيذها لتحسين جودة بيئة عمل الممرضات بحيث يمكن أن تزيد الرضا الوظيفي لديهم، وفي النهاية تحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتقليل رغبتهم في ترك المهنة.

واستهدف (Liu, 2020) في دراسته التحقيق في العلاقة بين المناخ الأخلاقي والالتزام في مكان العمل الذي يراه المراجعون المتدربون في شركات المراجعة الصينية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٥ مراجع متدرب، وأكدت نتائج الدراسة أن بعض أنواع المناخ الأخلاقي وليس جميعها تؤثر بشكل كبير على التمتع المتصور في مكان العمل في شركات المراجعة الصينية، وتشير نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن المناخ الأخلاقي الصحي يمكن أن يساعد في تطوير مهنة المراجعة والأسواق من خلال ردع التمتع في مكان العمل في شركات المراجعة.

ويبحث (Mulki & Lask, 2019) في دراستهما التأثير المشترك لمكان التحكم في العمل الخارجي لمندوبي المبيعات والمناخ الأخلاقي للشركة على جدوى الوظيفة والأداء الوظيفي ونوايا معدل دوران الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من ١٥١ مندوب مبيعات من مؤسسة مبيعات مقرها

جنوب شرق الولايات المتحدة، وأشارت النتائج، إلى أنه عندما يدرك مندوبو المبيعات أن مؤسسة المبيعات الخاصة بهم تتمتع بمناخ أخلاقي قوي، فإن التأثير السلبي لمكان التحكم في العمل الخارجي يتم تخفيفه بناءً على شعور مندوب المبيعات بجدوى الوظيفة، مما يؤدي إلى أداء وظيفي إيجابي ونوايا دوران أقل.

سعى (Ali, 2018) في دراسته إلى التعرف على دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين سمات أصل المصلحة والقيادة الأخلاقية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٠٨ المدراء والعاملين بقطاع المشاريع الجديدة بباكستان، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة وساطة للمناخ الأخلاقي بين سمات أصحاب المصلحة والقيادة الأخلاقية.

بينما قام كل من (Stamenkovic, et al., 2018) بدراسة للتعرف على تأثير العدالة التنظيمية على المناخ الأخلاقي، طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٤١ العاملين في المنظمات بدولة صربيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على المناخ الأخلاقي. وسعى (Aydan & Kaya, 2018) في دراستهما في التعرف على دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والنية في الإبلاغ عن المخالفات كمتغير وسيط، وتمثلت عينة الدراسة في ٣٦٩ من الممرضات والإداريات في مستشفى الجامعة في أنقرة بتركيا، وأظهرت النتائج على وجود تأثير مباشر على نية الإبلاغ عن المخالفات، كما تبين وجود تأثير غير مباشر للثقة التنظيمية على النية للإبلاغ عن المخالفات من خلال الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي.

ووضح كلاً من (Kaya & Baskaya, 2016) طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي والمناخ التنظيمي على الأداء الفردي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ من العاملين في مجال الأغذية والمطاعم بالمنظمات العامة بإسطنبول بتركيا، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير للمناخ الأخلاقي على الأداء الفردي للعاملين بتلك المنظمات.

بينما قام كلاً من (Jahantigh, et al., 2016) بدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي وبين السلوك الأخلاقي كمتغير تابع، وطبقت الدراسة على عينة من الممرضات العاملات في مستشفى على بن أبي طالب بإيران، وتكونت العينة من ٢٥١ ممرضة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي.



## ٣/٤ - الدراسات السابقة التي تناولت المخرجات الوظيفية:

تناول كل من (Kuruzovich, et al., 2021) في دراستهم عن العمل عن بُعد والمخرجات الوظيفية وجودة البرامج كمتغير وسيط، وذلك من حيث تجربة العمل عن بُعد وتأثير استخدم النظم وجودة البرامج على المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي)، وتطبقت هذه الدراسة على ١٨٤ عاملاً في منظمات مشتركة، وأظهرت النتائج أن العمل عن بُعد يؤثر على المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي)، كما أن هناك علاقة إيجابية للبرامج عالية الجودة كمتغير وسيط بين استخدام نظام العمل عن بُعد ومخرجات العمل.

وقام (Tsachouridil & Nikandrou, 2020) بدراسة عن معرفة دور الدوافع الاجتماعية والتبادل الاجتماعي في التوسط في العلاقة بين تصورات الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية للعاملين، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة، من أهم فوائد الاستقامة التنظيمية قدرتها على جعل الموظفين يتجاوزون اعتباراتهم الشخصية ويتصرفون بإيجابية مدفوعة بدافع اجتماعي إيجابي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال توسيط الدوافع الاجتماعية.

بينما استهدف (Magnotta & Johnson, 2020) في دراستهما التعرف على تأثير الصراع داخل فريق المبيعات (الصراع بين فريق المبيعات داخل المجموعة) على المخرجات الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة من ١٩٥ مندوب مبيعات موزع منظم في ٢٠ فريقاً، وأشارت النتائج إلى أن هناك تأثير للزيادة في توجيه التعلم سلباً، وكذلك الزيادة في توجيه الأداء بشكل إيجابي، أيضاً الزيادة في العدالة الإجرائية سلباً، وكذلك زيادة العدالة التوزيعية بشكل إيجابي، على العلاقة بين الصراع داخل المجموعة والمخرجات الوظيفية.

وسعى (Manimegalai & Baral , 2018) في معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة، وطبت الدراسة على شركات التصنيع في الهند، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والمخرجات الوظيفية، وتبين أيضاً أن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمخرجات الوظيفية.

وقام كلاً من (Cheng et al., 2016) بدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تأثير صياغة الوظائف والمخرجات الوظيفية بقطاع صناعة السفر بدولة تايوان، وأشارت أهم النتائج أن الصياغة الفردية والجماعية لها أثر إيجابي على رضا العاملين عن وظائفهم والتزامهم نحو المنظمة وكذلك الأداء الوظيفي.

وهدف كل من (Sent Gupta et al., 2015) في دراستهم في التعرف على أثر الموارد التنظيمية على المخرجات الوظيفية، وطبقت الدراسة على العاملين في الخطوط الأمامية في البنوك الوطنية في نيوزيلندا، وأظهرت النتائج إلى أن تكنولوجيا التدريب وتقنية الخدمة كأحد الموارد التنظيمية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

#### ٤/٤ - الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي:

سعى كلاً من (Asad, et al., 2017) في دراستهم إلى تحليل العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، وتم تطبيق على عينة مكونة من ٢٧١ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بأربع جامعات في باكستان، وحيث أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئياً العلاقة بين الإستقامة التنظيمية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المناخ الأخلاقي يدعم العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي ويعمل على زيادة الرضا الوظيفي، وأيضاً توصلت النتائج إلى أن الإستقامة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.

#### ٤/٥ - الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية:

استهدفت (طه، ٢٠٢١) في دراستها التعرف على مستوى تطبيق القيادة الأبوية وتحديد مستوى الإستقامة التنظيمية، وتحديد مستوى المخرجات الوظيفية، وكذلك تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وتطبقت الدراسة على عينة قوامها ٥٠٨ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية.

وقام (Dubey & Ruparel & Choubisa, 2020) بدراسة عن تأثير الاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي على الأداء الوظيفي، وتمثلت عينة الدراسة من ١٢٢ موظف من العاملين في البنوك الهندية من القطاع العام والخاص، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستقامة

التنظيمية والأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الاستقامة التنظيمية تعمل على تحسين الحالة النفسية للعاملين وأدائهم الوظيفي.

وتناول (Kaviyani, & Ahmidi, 2019) في دراستهما الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتطبقت الدراسة على جميع المدارس الابتدائية في فراشد باند في دولة إيران، وتمثلت عينة الدراسة من ٢٣٠ معلم من تلك المدارس، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

بينما استهدف كلاً من (Sania & Ramsha, 2016) في دراستهما التعرف على دور الدعم التنظيمي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٥٠ موظفاً بأربعة بنوك بباكستان ، وتوصلت نتائج دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى مساهمة الإستقامة التنظيمية في تحقيق النتائج الإيجابية في بيئة العمل.

وفي دراسة قام بها كل من (Kooshki & Zeinbadi, 2015) في التعرف على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية واتجاهات المعلمين بالمدارس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية بإيران والبالغ عددهم ٤٠٣ معلم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي،

كما توصل (Abedi, 2014) في دراسته عن العلاقة بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإستقامة التنظيمية من القضايا المهملة تقريبا في الأدب التنظيمي من جهة، وأن الالتزام التنظيمي من القضايا الأكثر بروزا في البحوث الإدارية، كما أشارت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وقام كل من (Rego, et. al., 2009) باستكشاف العلاقات بين الإستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢١٦ موظف في ١٤ شركة صناعة، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الاستقامة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية.

## ٦/٤ - الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية:

سعى (Mitonga , 3018) في دراسته عن المناخ الأخلاقي وأثره على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من ٨٣٩ عاملاً في مؤسسة السكك الحديدية في قطاع النقل بجمهورية الكونغو الديمقراطية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين المرتفع للمناخ الأخلاقي يقوي العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عكس العاملين الذين لديهم إدراك منخفض للمناخ الأخلاقي.

وقام (Disorbo, 2017) بدراسة للتعرف على العلاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتكونت العينة من ٢٧٨ مدير من مدرء الكليات والجامعات الحكومية والخاصة بولاية ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية، وإشارات النتائج إلى وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتناول كلاً من (Dinc & Huric, 2017) في دراستهما عن علاقة التأثير بين المناخ الأخلاقي وبين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لهيئة التمريض، وطبقت الدراسة على عينة من ١٧١ من الممرضات في المستشفيات العامة والخاصة في البوسنة والهرسك، وأبرزت النتائج عن وجود تأثير بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي، وأيضاً وجود تأثير للمناخ الأخلاقي على الالتزام العاطفي.

ووضح كل من (Cavus & Develi, 2017) في دراستهما طبيعة العلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، وطبقت الدراسة على عينة قوماها ٢٠٠ عامل من العاملين في المصانع بمنطقة قديرلي الصناعية بتركيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي ومعظم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

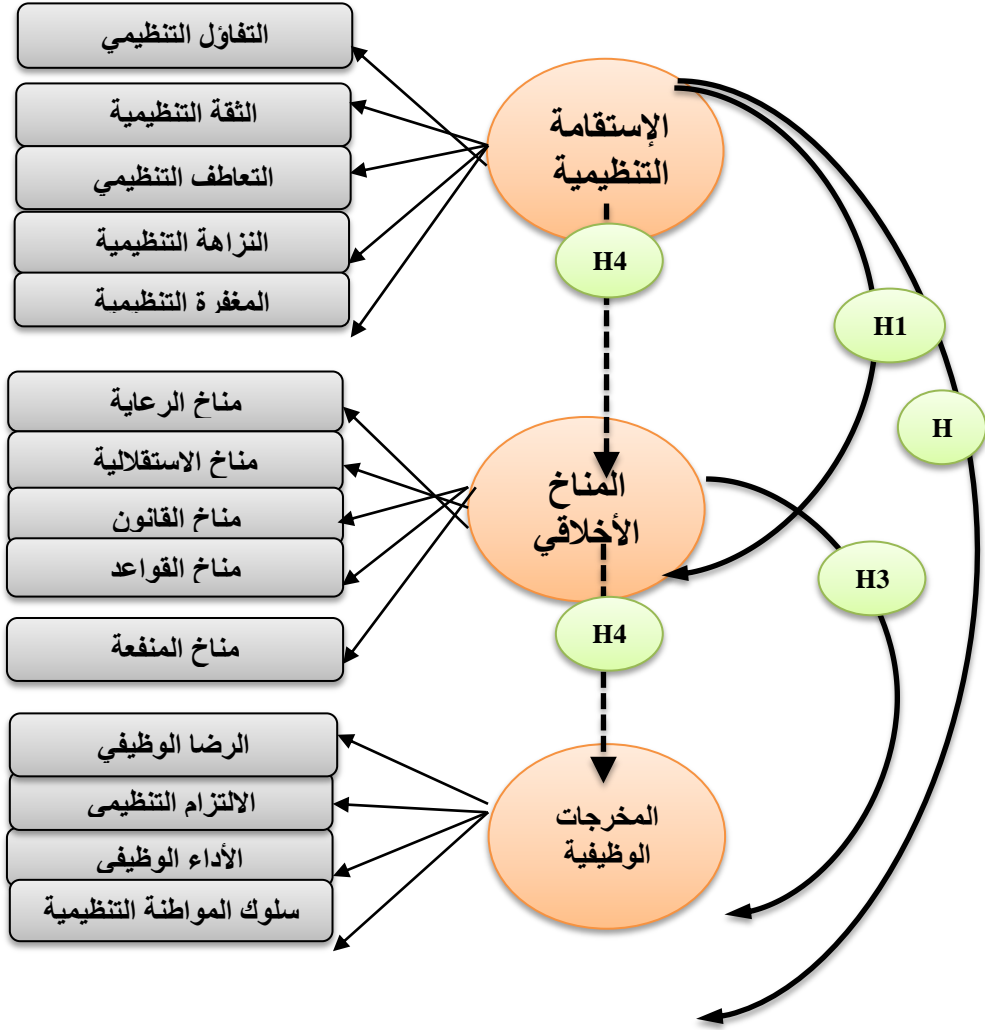
وفي ضوء تناول الدراسات السابقة أمكن الباحث من استخلاص أهم النتائج

### الآتية وتحديد الفجوة البحثية ونموذج البحث:

- أشارت الدراسات السابقة إلى أن أهم المتغيرات التي تؤثر في المخرجات الوظيفية هي الاستقامة التنظيمية، والمناخ الأخلاقي، القيادة الأبوية، رأس المال النفسي، العمل عن بُعد، والدوافع الاجتماعية، وتأثير الصراع، المسؤولية الاجتماعية، تأثير صياغة الوظائف، الموارد التنظيمية.

- تناولت معظم الدراسات السابقة الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي مع متغيرات أخرى ولم تسعى أي دراسة لمعرفة الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية. (Ali, 2018 ; Aydan & Kaya, 2018 ; Asad, et al., 2017 ; Dinc & Huric, 2017 ; Disorbo, 2017).
- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الاستقامة التنظيمية في السياق التنظيمي نظراً لتأثيرها الإيجابي على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل الارتباط الوظيفي، والهوية التنظيمية، والاحترق الوظيفي، والمخرجات الوظيفية، والتفوق الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والمناخ الأخلاقي، الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، واتجاهات العاملين، (Sun, & Yoon, 2022 ; Al-Helli et al., 2021; pires & Nunes, 2018 ; Hur, et al., 2017; Asad, et al., 2017 ; Dubey & Ruparel & Choubisa, 2020 ; Kaviyani, & Ahmidi, 2019 ; Sania & Ramsha, 2016 ; Kooshki & Zeinbadi, 2015 ; Abedi, 2014 ; Rego, et. al., 2009 ; طه، ٢٠٢١ ; مرزوق والسنديوني والعماي، ٢٠١٩).
- من استقراء الدراسات السابقة التي تناولها الباحث اتضح وجود علاقات مباشرة بين متغيرات البحث تتمثل في العلاقة المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي (Asad, et al., 2017) والعلاقة المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (Dubey & Ruparel & Choubisa, 2020 ; Kaviyani, & Ahmidi, 2019 ; Sania & Ramsha, 2016 ; Kooshki & Zeinbadi, 2015 ; Abedi, 2014 ; Rego, et. al., 2009 ; طه، ٢٠٢١)، والعلاقة المباشرة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية (Mitonga , 2017) (Cavus & Develi, 2017 ; Dinc & Huric, 2017 ; Disorbo, 2017 ; 3018 ، ولكن في حدود علم الباحث لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أولى الأبحاث التي تجمع بين تلك المتغيرات.

النموذج الوصفي والمقترح للبحث لتنمية المخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة  
التنظيمية وفي ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط



مصدر الشكل: إعداد الباحث، نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة.

٥. مشكلة وأسئلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، اتضح وجود قصور من جانب وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية في تطبيق مفهوم الإستقامة التنظيمية، وضعف مستوى المخرجات الوظيفية وكذلك

غياب مفهوم المناخ الأخلاقي لدى العاملين، ونظرا لأهمية اختبار مفهوم الإستقامة التنظيمية باعتبارها ثقافة تستند إلى قيم قوية قادرة على خلق قوة إيجابية لدى العاملين وأثارها على المخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي، وتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- (١) ما مستوى الإستقامة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؟
- (٢) ما مستوى المناخ الأخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؟
- (٣) ما مستوى المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؟
- (٤) ما دور الاستقامة التنظيمية في تدعيم المناخ الأخلاقي بمحافظة المنوفية؟
- (٥) ما دور الإستقامة التنظيمية في تدعيم المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية؟
- (٦) ما دور المناخ الأخلاقي في تدعيم المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية؟
- (٧) ما دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية؟

## ٦. أهداف البحث:

- يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:
- (١) الكشف عن مستوى الإستقامة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
  - (٢) تحديد مستوى المناخ الأخلاقي بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
  - (٣) التعرف على مستوى المخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
  - (٤) بيان إلى أي مدى يمكن مساهمة الاستقامة التنظيمية في تدعيم المناخ الأخلاقي بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
  - (٥) التعرف على مساهمة الاستقامة التنظيمية في تدعيم المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية.
  - (٦) تحديد مدى مساهمة المناخ الأخلاقي في تدعيم المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية.
  - (٧) التعرف على دور المناخ الأخلاقي بأبعاده كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

## ٧. فروض البحث:

في ضوء متغيرات البحث والمشكلة محل البحث والتساؤلات التي تعبر عنها وكذلك بناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، والمقابلات أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية مع بعض

المسؤولين والعاملين بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية، وتحقيقاً لأهداف البحث أمكن للباحث تنمية وصياغة فروض البحث التي يسعى الباحث إلى اختبارها، وذلك على النحو الآتي:

#### (١) دور الاستقامة التنظيمية في تحسين المناخ الأخلاقي:

أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي في المنظمات، حيث توصل (Asad, et al., 2017) أن المناخ الأخلاقي يتوسط جزئياً العلاقة بين الإستقامة التنظيمية، وأن المناخ الأخلاقي يدعم العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي ويعمل على زيادة الرضا الوظيفي، وأيضاً توصلت النتائج إلى أن الإستقامة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو الآتي:

#### الفرض الأول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية."

#### (٢) دور الاستقامة التنظيمية في تدعيم وتحسين المخرجات الوظيفية:

تؤكد نتائج بعض الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، حيث توصل كلاً من (Tsachouridil & Nikandrou, 2020) إلى وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال توظيف الدوافع الاجتماعية، وتوصلت (طه، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، بينما توصل (Kooshki & Zeinbadi, 2015) إلى وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما توصل (Adedi, 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية. وتوصلت دراسة (Rego, et. al., 2009) إلى وجود ارتباط بين الاستقامة التنظيمية، وسلوك المواطن التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو الآتي:



الفرض الثاني:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية."

(٣) دور المناخ الأخلاقي في تدعيم تنمية المخرجات الوظيفية:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية، حيث توصل (Disorbo, 2017) إلى وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية، وأيضاً وجود علاقة بين بُعد المنفعة كأحد أبعاد المناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية، بينما أكد (Cavus & Develi, 2017) على وجود علاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية، وتوصل كلاً من (Dinc & Huric, 2017) إلى وجود تأثير بين المناخ الأخلاقي والرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث كما يأتي:

الفرض الثالث:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية للعاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية."

(٤) دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية:

وتناول العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث توصل (Tsachouridil & Nikandrou, 2020) إلى وجود علاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال توسط الدوافع الاجتماعية، وأكد كلاً من (Kaviyani, & Ahmidi, 2019) على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية وذلك من خلال القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، كما توصل أيضاً (Sania & Ramsha, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الإستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية من خلال الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، كما أشارت النتائج أيضاً إلى مساهمة الإستقامة التنظيمية في تحقيق النتائج

الإيجابية في بيئة العمل. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو الآتى:

الفرض الرابع:

لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية ومخرجات العمل الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.

٨. أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث للمساهمات التي يقدمها في إمكانية تحسين وتنمية المخرجات الوظيفية عن طريق الاستقامة التنظيمية وفي ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.

(١) تحديد طبيعة العلاقة بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، حيث لم يجد الباحث في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات سابقة - دراسة تناولت دور الإستقامة التنظيمية في

تحسين المخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط.

(٢) تمكن أهمية هذا البحث في التعامل والتطبيق مع قطاع حيوي من أهم القطاعات الحكومية التي لها علاقة مع المجتمع بصفة مباشرة وهو قطاع الحكم المحلي.

(٣) إلقاء الضوء على موضوع الإستقامة التنظيمية وعلاقته بالمخرجات الوظيفية لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث نظرا للدور الحيوي الذى يمكن أن تلعبه الإستقامة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات الأفراد وترشيد قراراتهم والارتقاء بدافعيتهم وإنتاجيتهم والتزامهم وانهمالكهم في العمل.

(٤) الاستفادة من تطبيق المناخ الأخلاقي والاستفادة من الاستقامة التنظيمية للعاملين لتحسين المخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي محل البحث.

(٥) محاولة وضع برامج ومدونات أخلاقية لرفع مستوى المخرجات الوظيفية للعاملين ورفع كفاءة القيادات الإدارية والعاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث.

(٦) قد تكون الوحدات قادرة على استخدام نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد أهم أبعاد الاستقامة التنظيمية التي يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر فعالية، ومن ثم تعظيم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي.

(٧) إن نتائج هذا البحث قد تكون ذات أهمية شديدة للقيادات الحكم المحلي وصانعي ومتخذي القرار في القطاع الحكومي بشكل عام، لأنها تقدم معلومات هامة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة في تحسين الأداء بصفة عامة وأبعاد المخرجات الوظيفية بصفة خاصة.

## ٩. منهجية البحث:

### ١/٩ - بيانات البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

### ١/١/٩ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد ان اتضحت معالم البحث من حيث تحد كل من (مشكلة وتساؤلات البحث، أهداف البحث وفروضه) ومن؟ أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق الهدف العام للبحث، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر تعمقاً، استهدفت جمع البيانات الثانوية والتي تمثلت في الدراسات والوثائق والتقارير والإحصاءات المنشورة المرتبطة بمتغيرات البحث.

### ٢/١/٩ - الدراسة الميدانية:

وتشمل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات البحث، والتي مصدرها العاملون في محافظة المنوفية وواحدتها المحلية وذلك بهدف التعرف على مقومات تنمية المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمية)، ومستوى المناخ الأخلاقي السائد، وكذلك التعرف على أبعاد الاستقامة التنظيمية الموجودة بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية.

### ٢/٩ - مجتمع البحث وعينة البحث:

نظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، ولذلك فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين بوحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية والبالغ عددهم (١١٧٤١) موظف

جدول رقم (١)

بيان بإجمالي عدد العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية

عدد العاملين	الوحدة المحلية	عدد العاملين	الوحدة المحلية	عدد العاملين	الوحدة المحلية
١١٨١	تلا	٣٠٦	سرس الليان	٨٠٧	ديوان عام المحافظة
١٢٩٥	قويسنا	٢٢٨	السادات	١٢١٤	شبين الكوم
١٠٣٠	بركة السبع	٤٧٥	حي غرب	١٣٩٩	أشمون
١٠١٠	الشهداء	٢٦٧	حي شرق	١٢٣٩	منوف
---	---	---	---	١٢٩٠	الباжور
١١٧٤١	الإجمالي				

هذا ويجب الإشارة إلى أنه نظراً لقيود الوقت والتكلفة والتي تتلزم مع هذا النوع من الدراسات فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية، ولقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية في اختيار عدد المفردات من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية. أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديدها وذلك من خلال المعادلة الآتية: (عيد ، ٢٠٢٠).

$$NZ^2 P(1 - P)$$

$$n = \frac{---}{---}$$

$$Ne^2 + Z^2 p (1 - p)$$

حيث أن (N) حجم المجتمع للدراسة (١١٧٤١)، (n) حجم العينة (٣٧٥)، (Z) القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% ومن ثم فإن القيمة المعيارية المقابلة هي ١,٩٦، (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو ٠,٠٥، (P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي (٥٠%).

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 \times ١١٧٤١$$

$$= \frac{---}{---} = n = ٤١٠ \text{ موظف}$$

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 + ٠,٠٠٢٥ \times ١١٧٤١$$

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم القيام بالتوزيع النسبي لعينة البحث وذلك في ضوء نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (٢)

#### توزيع حجم العينة في وحدات ومراكز المحافظة من مجتمع البحث

الوحدة المحلية	عدد العاملين	حجم العينة لكل وحدة من عدد مفردات البحث	نسبة كل فئة إلى الإجمالي
ديوان عام المحافظة	٨٠٧	٢٨	٦,٩%
شبين الكوم	١٢١٤	٤٢	١٠,٣%
أشمون	١٣٩٩	٤٩	١١,٩%
منوف	١٢٣٩	٤٤	١٠,٦%
الباجور	١٢٩٠	٤٥	١١%
سرس الليان	٣٠٦	١١	٢,٦%
السادات	٢٢٨	٨	١,٩%
حي غرب	٤٧٥	١٦	٤%
حي شرق	٢٦٧	١٠	٢,٣%
تلا	١١٨١	٤١	١٠%
قويسنا	١٢٩٥	٤٥	١١%
بركة السبع	١٠٣٠	٣٦	٨,٨%
الشهداء	١٠١٠	٣٥	٨,٦%
الإجمالي	١١٧٤١	٤١٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث

### ٣/٩ - متغيرات البحث وأسلوب قياسها:

تمثلت متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فيما يأتي:

يشمل البحث الحالي ثلاث متغيرات رئيسة، واعتمد الباحث خلالها على مجموعة من المقاييس العملية المتضمنة عدد من العبارات الفرعية لقياس كل متغير، وتمت الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، وهو يتراوح بين غير موافق تماماً (=١) وموافق تماماً (=٥)، ويستعرض الباحث متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة في قياسها من خلال ما يأتي:

١/٣/٩ - الاستقامة التنظيمية (المتغير المستقل): وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المبادي والمعايير التي تسترشد بها المنظمة في تنفيذ المهام وتمثل التفاوض، والمغفرة، والرحمة، والثقة، والنزاهة، وذلك بهدف تحقيق استقرار المنظمات في بيئة تنافسية. وقد اعتمد الباحث في قياس الاستقامة التنظيمية على المقياس الذي طوره (Cameron et al., 2004) بالاعتماد على

دراسات (Ziapour et al., 2015 : Ravaji, et al., 2016) وهو مكون من خمسة عشر عبارات تمثل خمسة أبعاد رئيسة لتلك العبارات، هي: التفاؤل التنظيمي (٣ عبارات)، الثقة التنظيمية (٣ عبارات)، التعاطف التنظيمي (٣ عبارات)، النزاهة التنظيمية (٣ عبارات)، المغفرة التنظيمية (٣ عبارات).

٢/٣/٩ - **المناخ الأخلاقي (المتغير الوسيط):** ويعرف إجرائياً بأنه عبارة عن هيكل من المبادئ والمعايير والقيم الأخلاقية المشتركة التي تم وضعها بمعرفة الإدارة العليا، والتي يجب ان يلتزم بها العاملين، وذلك في ضوء الإجراءات والسياسات والنظم السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال منظور أخلاقي يُرشد أعضاء المنظمة لممارسات القرارات الأخلاقية. وقد اعتمد الباحث في قياس المناخ الأخلاقي على المقياس الذي تم أعد بواسطة (Victor and Cullen, 1988) وهو مكون من خمسة عشر عبارات تمثل خمسة أبعاد رئيسة، هي: مناخ الرعاية (٣ عبارات)، ومناخ الاستقلالية (٣ عبارات)، ومناخ القانون (٣ عبارات)، ومناخ القواعد (٣ عبارات)، ومناخ المنفعة (٣ عبارات).

٣/٣/٩ - **المخرجات الوظيفية (المتغير التابع):** تعرف إجرائياً بأنها عبارة عن مجموعة من نتائج العمل السلوكية للعاملين والتي تتكون من الأداء الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، ونتائج العمل الموقفية والتي تتكون من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والتي يجب على المنظمة ان تهتم بها إيجابياً وذلك بغرض تحقيق أهدافها التنظيمية. وقد اعتمد الباحث في قياس المخرجات الوظيفية على المقياس على عدة دراسات (Williamson, 2007 ; Humphrey et al., 2007 ; Carmeli, 2003 ; Liu, 2004)، وهو مكون من سبعة وعشرون عبارة تمثل أربعة أبعاد رئيسة، هي: الرضا الوظيفي (٤ عبارات)، والالتزام التنظيمي (٩ عبارات)، والأداء الوظيفي (٥ عبارات)، وسلوك المواطن التنظيمية (٩ عبارات).

#### ٤/٩ - أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

اعتمدت منهجية معالجة البيانات هذا البحث على البرامج الإحصائية AMOS V. 23 & SPSS V. 23 ، لتطبيق عدد من أساليب التحليل الإحصائي وتتمثل فيما يأتي:  
(١) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient: وقد تم استخدام هذا الأسلوب، للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في مقاييس متعددة المحتوى، وتم اختيار هذا

الأسلوب لتركيزه على درجة التماسك الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(٢) معامل ارتباط بيرسون Correlation Pearson: وتم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

(٣) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: Multiple Regression and Correlation:

أ. أسلوب تحليل الارتباط المتعدد : وذلك لما يأتي:

- تحديد مدى الارتباط بين الاستقامة التنظيمية وبين المناخ الأخلاقي.
- تحديد درجة الارتباط بين المناخ الأخلاقي وبين المخرجات الوظيفية.
- تحديد درجة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية وبين المخرجات الوظيفية.

ب. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لتحديد أي من أبعاد الاستقامة التنظيمية هي الأكثر تأثيراً في المناخ الأخلاقي من أجل تحسين وتنمية المخرجات الوظيفية، وذلك أيضاً لتحديد أكثر أبعاد المناخ الأخلاقي تأثيراً في المخرجات الوظيفية.

(٤) تحليل المسار باستخدام تحليل أموس (AMOS): هذا التحليل يُستخدم للتأكد من جودة وصلاحيّة مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الوصفي محل البحث، بالإضافة إلى تحديد أي من الأبعاد المكونة للمتغير المستقل (الاستقامة التنظيمية) ذات علاقة مباشرة بالمتغير التابع (المخرجات الوظيفية)، وأي منها ذات علاقة غير مباشرة تستوجب المتغير الوسيط (المناخ الأخلاقي). (عيد، ٢٠٢٠).

(٥) التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف إلى دراسة العلاقات بين المؤشرات والعوامل الكامنة (أدلة صدق التقارب)، وبين العوامل فيما بينها (أدلة صدق التمايز)، ويشير صدق التقارب إلى افتراض مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية، بينما يشير صدق التمايز إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات لا تمثل العامل إذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة، ويتحقق صدق التمايز عند يكون قيم معامل الارتباط بين المفاهيم أو التكوينات الافتراضية المختلفة والعوامل الكامنة منخفضة.

(٦) الاختبارات الإحصائية: اختبار ف F-Test، واختبار ت T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، واختبار ت T-Test أيضاً لتحليل المسار أموس (AMOS).

## ٥/٩ - ترميز وتفريغ البيانات لأغراض التحليل

- تتلخص خطوات إعداد وتجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي فيما يأتي:
- (١) ترميز البيانات: وقد تم القيام بالترميز اللازم للبيانات التي اشتمل عليها استقصاء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية.
  - (٢) تفريغ البيانات: وقد تم تفريغ البيانات يدوياً في قائمة مخصصة لذلك وبالشكل الذي يتفق مع طريقة إدخال البيانات في الحاسب الآلي وقد اشتملت القائمة على عدد من الصفوف والأعمدة بحيث خصص كل صف لكل مفردة، كما خصص كل عمود لكل متغير من متغيرات البحث.
  - (٣) إدخال البيانات في الحاسب الآلي: وقد تم إدخال كافة البيانات والتي سبق تفريغها في الحاسب الآلي وذلك بعد إتباع الخطوات اللازمة لهذه المرحلة كما هي محددة في دليل برامج SPSS وبذلك أصبحت البيانات جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

## ١٠. مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

### ١٠/١ - تقييم الاعتمادية / الثبات للمقاييس المستخدمة في البحث:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات/الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم. (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس الاستقامة التنظيمية، ومقياس المناخ الأخلاقي، ومقياس المخرجات الوظيفية، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة من المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس على حده، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حده. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقياس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠، وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه. (إدريس، ٢٠١٦).

وفي ضوء الجدول الآتي رقم (٣) فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على كل من مقياس الاستقامة التنظيمية، ويتضح من الجدول رقم (٣) أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت ان معامل ألفا



لقياس الاستقامة التنظيمية يمثل نحو ٠,٦١٩ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا لأبعاد الاستقامة التنظيمية بين ٠,٦٢٦ - ٠,٧١، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الاستقامة التنظيمية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

### جدول رقم (٣) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
<b>مقياس الاستقامة التنظيمية:</b>		
٠,٧٠١	٣	١ التفاوض التنظيمي
٠,٧١	٣	٢ الثقة التنظيمية
٠,٦٨١	٣	٣ التعاطف التنظيمي
٠,٦٢٦	٣	٤ النزاهة التنظيمية
٠,٦٣	٣	٥ المغفرة التنظيمية
٠,٦١٩	١٥	<b>المقياس الإجمالي</b>
<b>مقياس المناخ الأخلاقي:</b>		
٠,٦٥٤	٣	١ مناخ الرعاية
٠,٦٩٣	٣	٢ مناخ الاستقلال
٠,٧٥٤	٣	٣ مناخ القانون
٠,٧٣	٣	٤ مناخ القواعد
٠,٧٦٧	٣	٥ مناخ المنفعة
٠,٦٨٣	١٥	<b>المقياس الإجمالي</b>
<b>مقياس المخرجات الوظيفية:</b>		
٠,٨٧١	٤	١ الرضا الوظيفي
٠,٨٧٣	٩	٢ الالتزام التنظيمي
٠,٧٦٧	٥	٣ الأداء الوظيفي
٠,٨٢٥	٩	٤ سلوكيات المواطن التنظيمية
٠,٦٩٧	٢٧	<b>المقياس الإجمالي</b>
٠,٧٠٦	٥٧	<b>الإجمالي الأبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية)</b>

ويتضح أيضاً من خلال الجدول رقم (٣) أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس المناخ الاخلاقي يمثل نحو ٠,٦٨٣ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية كما اشتمل المقياس على ١٥ متغير، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا لأبعاد الاستقامة التنظيمية بين ٠,٦٥٤ - ٠,٧٦٧، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس المناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

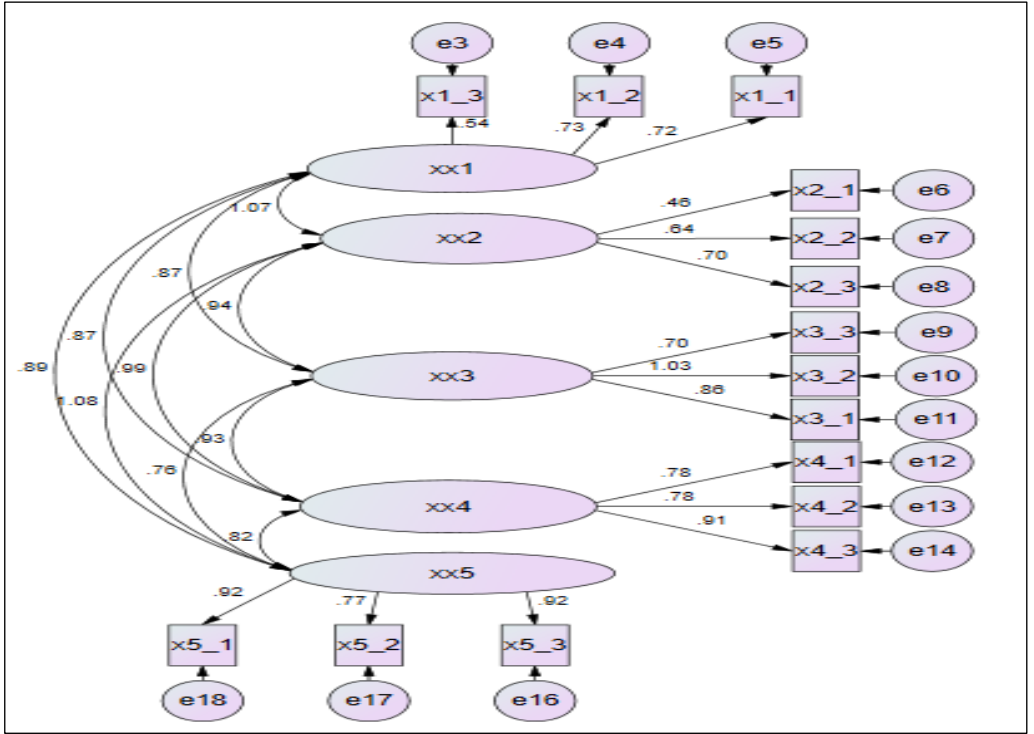
كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق رقم (٣) أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس المناخ الاخلاقي يمثل نحو ٠,٦٩٧ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية كما اشتمل المقياس على ١٥ متغير، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا لأبعاد الاستقامة التنظيمية بين ٠,٧٦٧ - ٠,٨٧١، وفي ضوء ما تقدم يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

#### ١٠/٢- التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث:

تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج Amos, Version 23 وذلك بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة في البحث وذلك على النحو الآتي:

#### ١٠/٢/١- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستقامة التنظيمية:

يتكون متغير الاستقامة التنظيمية من خمسة عشرة عبارة، وتم قياسه من خلال خمس أبعاد رئيسة هي التفاؤل التنظيمي وتم قياسه ٣ فقرات، والثقة التنظيمية وتم قياسه ٣ فقرات، والتعاطف التنظيمي وتم قياسها ٣ فقرات، والنزاهة التنظيمية وتم قياسها ٣ فقرات، والمغفرة التنظيمية وتم قياسه ٣ فقرات. وسوف يوضح الشكل الآتي التحليل العاملي لمتغير الاستقامة التنظيمية.



شكل رقم (٢)

## التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستقامة التنظيمية

مصدر الشكل: مخرجات برنامج AMOS, Version 23

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (٢) أن غالبية تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير الاستقامة التنظيمية قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة المحددة على الأسهم هي التي تربط الأبعاد الخمس لاستقامة التنظيمية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوى ٥%، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس الاستقامة التنظيمية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٤)

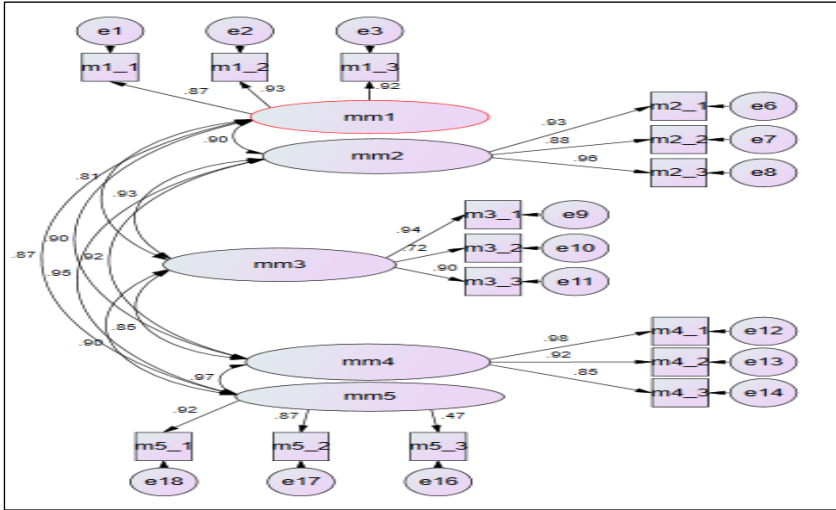
مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لمقياس الاستقامة التنظيمية

مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
X2/ Degree of freedom > 5	٥,٢٤٤
P. Value > 0.05	٠,٠٠٠
Goodness Of Fit Index (GFI) > 0.95	٠,٨٧٩
Comparative Fit Index (CFI) > 0.90	٠,٨٥٩
Root Mean Square Residual (RMR) < 0.05	٠,٠٢٣
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.09	٠,٠٤٢
Relative Fit Index (RFI) > 0.09	٠,٩٠١
Normed Fit Index (NFI) > 0.95	٠,٩٠٣
Incremental Fit Index (IFI) > 0.95	٠,٨٩٧
Tuker-Lewis Index (TLI) > 0.90	٠,٩٠٦

ومن الجدول السابق يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للاستقامة التنظيمية قد حاز على مستوى عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير الاستقامة التنظيمية يتم قياسه من خلال خمسة عشر فقرة موزعة على خمس أبعاد رئيسية.

١٠/٢/٢- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المناخ الاخلاقي:

يتكون متغير المناخ الاخلاقي من خمسة عشرة عبارة، وتم قياسه من خلال خمس أبعاد رئيسية هي مناخ الرعاية وتم قياسه ٣ فقرات، ومناخ الاستقلال وتم قياسه ٣ فقرات، ومناخ القانون وتم قياسه ٣ فقرات، ومناخ القواعد وتم قياسه ٣ فقرات، ومناخ المنفعة وتم قياسه ٣ فقرات. وسوف يوضح الشكل الآتي التحليل العاملي لمتغير المناخ الاخلاقي.



شكل رقم (٣) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المناخ الاخلاقي

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (٣) أن غالبية تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير المناخ الاخلاقي قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة المحددة على الأسهم هي التي تربط الأبعاد الخمس للمناخ الاخلاقي بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوى ٥%، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بمتغير المناخ الاخلاقي صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس الاستقامة المناخ الاخلاقي من خلال الجدول الآتي:

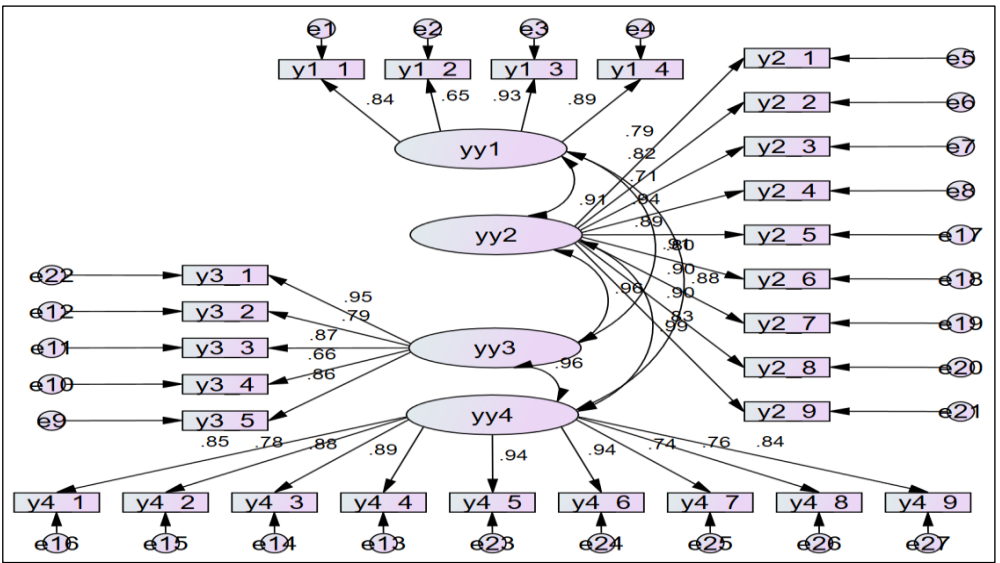
جدول رقم (٥) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لمقياس المناخ الاخلاقي

مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
$X^2/$ Degree of freedom > 5	٥,٣٩٢
P. Value > 0.05	٠,٠٠٠
Goodness Of Fit Index (GFI) > 0.95	٠,٨٦١
Comparative Fit Index (CFI) > 0.90	٠,٨٧٢
Root Mean Square Residual (RMR) < 0.05	٠,٠٣٣
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.09	٠,٠٣٢
Relative Fit Index (RFI) > 0.09	٠,٨٥٤
Normed Fit Index (NFI) > 0.95	٠,٨٦٣
Incremental Fit Index (IFI) > 0.95	٠,٨٩٢
Tuker-Lewis Index (TLI) > 0.90	٠,٨٥١

ومن خلال الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي للمناخ الاخلاقي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير المناخ الاخلاقي يتم قياسه من خلال خمسة عشر فقرة موزعة على خمس أبعاد أساسية.

### ١٠/٢/٣- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المخرجات الوظيفية.

يتكون متغير المخرجات الوظيفية من سبعة وعشرون عبارة، وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي الرضا الوظيفي وتم قياسه ٤ فقرات، والالتزام التنظيمي وتم قياسه ٩ فقرات، والاداء الوظيفي وتم قياسها ٥ فقرات، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتم قياسها ٩ فقرات. وسوف يوضح الشكل الآتي التحليل العاملي لمتغير المخرجات الوظيفية.



شكل رقم (٤)

### التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المخرجات الوظيفية

مصدر الشكل: مخرجات برنامج AMOS, Version 23

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (٤) أن غالبية تقديرات المعلمة المعيارية لمتغير المخرجات الوظيفية قد تجاوزت النسبة المحددة، وهذه النسبة المحددة على الأسهم هي التي تربط

الأبعاد الاربع للمخرجات الوظيفية بفقراتها، ولقد كانت معظم النسب معنوية عند مستوى ٥%، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، وهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بمتغير المخرجات الوظيفية صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، ويمكن توضيح مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي لمقياس المخرجات الوظيفية من خلال الجدول الآتي رقم (٦):

#### جدول رقم (٦) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي لمقياس المخرجات الوظيفية

مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
X2/ Degree of freedom > 5	٥,١٥٠
P. Value > 0.05	٠,٠٠٠
Goodness Of Fit Index (GFI) > 0.95	٠,٨٣٩
Comparative Fit Index (CFI) > 0.90	٠,٨٤٩
Root Mean Square Residual (RMR) < 0.05	٠,٠٥١
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.09	٠,٠٤٧
Relative Fit Index (RFI) > 0.09	٠,٨٦٩
Normed Fit Index (NFI) > 0.95	٠,٨٩٩
Incremental Fit Index (IFI) > 0.95	٠,٨٩٣
Tuker-Lewis Index (TLI) > 0.90	٠,٨٩٧

ومن خلال الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن معظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت مستوفاه لقاعدة القبول المخصصة لها، أي أن النموذج الهيكلي لمخرجات العمل الوظيفية قد حاز على مستوى عالي من المطابقة الأمر الذي يؤكد أن متغير المخرجات الوظيفية يتم قياسه من خلال سبعة وعشرون فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية.

### ١٠ / ٣ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

#### ١٠ / ٣ / ١ - التحليل الوصفي للاستقامة التنظيمية:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على التساؤل الأول للبحث والذي يتعلق بتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية محل البحث من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال الإجابة على خمسة عشر عبارة تغطي أبعاد الاستقامة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستقامة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	
0.792	3.484	التقاؤل التنظيمي	١
0.649	4.035	الثقة التنظيمية	٢
1.046	3.441	التعاطف التنظيمي	٣
0.875	3.571	النزاهة التنظيمية	٤
0.953	3.754	المغفرة التنظيمية	٥
0.764	3.657	المتوسط العام للاستقامة التنظيمية	

من خلال الجدول السابق يتضح أن بعد المغفرة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدرة (٤,٠٣)، والمغفرة التنظيمية تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٧٥)، ويأتي بعد ذلك في المرتبة الثالثة بعد النزاهة التنظيمية بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٥٧)، ويأتي بعد التقاؤل التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٤٨)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد التعاطف التنظيمي بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٤٤)، وذلك وفقاً لآراء المستقضي منهم في محافظة المنوفية ووحداتها المحلية. كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوى الاستقامة التنظيمية بلغ (٣,٦٥) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المستقضي منهم في محافظة المنوفية.

١٠/٣/٢ - التحليل الوصفي للمناخ الأخلاقي:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على التساؤل الثاني للبحث والذي يتعلق بتحديد المستوى السائد للمناخ الأخلاقي بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية محل البحث من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال الإجابة على خمسة عشر عبارة تغطي أبعاد المناخ الأخلاقي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمناخ الأخلاقي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	
1.156	3.687	مناخ الرعاية	١
1.035	3.603	مناخ الاستقلال	٢
0.842	4.057	مناخ القانون	٣
1.020	3.559	مناخ القواعد	٤
0.855	3.303	مناخ المنفعة	٥
0.909	3.641	المتوسط العام للمناخ الأخلاقي	



من خلال الجدول السابق يتضح أن بُعد مناخ القانون كأحد أبعاد المناخ الأخلاقي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدرة (٤,٠٥)، ومناخ الرعاية يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٦٨)، ويأتي بعد ذلك في المرتبة الثالثة بعد مناخ الاستقلال بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٦٠)، ويأتي بُعد مناخ القواعد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٥٥)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد مناخ المنفعة بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٣٠)، وذلك وفقاً لآراء المستقصي منهم في محافظة المنوفية ووحداتها المحلية. كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوى المناخ الأخلاقي بلغ (٣,٦٤) مما يشير إلى ارتفاع مستوى المناخ الأخلاقي من وجهة نظر المستقصي منهم في محافظة المنوفية.

### ١٠/٣/٣ - التحليل الوصفي للمخرجات الوظيفية:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي التحليل الوصفي الخاص بالإجابة على التساؤل الثالث للبحث والذي يتعلق بتحديد مستوى المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية محل البحث من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال الإجابة على سبعة وعشرون عبارة تغطي أبعاد المخرجات الوظيفية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الرضا الوظيفي (٤ عبارات)، والالتزام التنظيمي (٩ عبارات)، والأداء الوظيفي (٥ عبارات)، وسلوك المواطنة التنظيمية (٩ عبارات).

### جدول رقم (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخرجات الوظيفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	
1.000	3.389	الرضا الوظيفي	١
0.884	3.758	الالتزام التنظيمي	٢
0.732	3.592	الأداء الوظيفي	٣
0.814	3.773	سلوك المواطنة التنظيمية	٤
0.828	3.580	المتوسط العام للمخرجات الوظيفية	

من خلال الجدول السابق يتضح أن بُعد سلوك المواطنة التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٧٧)، والالتزام التنظيمية يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٦٥)، ويأتي بعد ذلك في المرتبة الثالثة بعد الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٥٩)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بُعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي وقدرة (٣,٣٩)، وذلك وفقاً لآراء المستقصي منهم في محافظة المنوفية ووحداتها المحلية.

كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوى المخرجات الوظيفية بلغ (٣,٥٨) مما يشير إلى أن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط من وجهة نظر المستقضي منهم في محافظة المنوفية.

### ١١. اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

لأغراض بحث طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ودراسة طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، وبحث طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في ظل وجود المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط، وذلك للإجابة على التساؤلات الخاصة بالبحث والتي تتمثل فيما يأتي:

- (١) ما مستوى الإستقامة التنظيمية في محافظة المنوفية ووحدتها المحلية؟
  - (٢) ما مستوى المناخ الأخلاقي بمحافظة المنوفية ووحدتها المحلية؟
  - (٣) ما مستوى المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية ووحدتها المحلية؟
  - (٤) ما دور الاستقامة التنظيمية في تدعيم المناخ الأخلاقي بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية؟
  - (٥) ما دور الاستقامة التنظيمية في تحسين المخرجات بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؟
  - (٦) ما دور المناخ الأخلاقي في تحسين المخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية ووحداتها؟
  - (٧) ما دور المناخ الأخلاقي بأبعاده بين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
- ولغرض التأكد من تحسين المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، من خلال الاستقامة التنظيمية وفي ظل ودعم المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط تم صياغة الفروض الآتية:
- (١) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي بوحدات محافظة المنوفية ووحداتها المحلية.
  - (٢) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية.

(٣) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

(٤) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ الأخلاقي بأبعاده وبين الإستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية.

وفيما يأتي يتم تناول كل موضوع من الموضوعات السابقة على حده على النحو الآتي:

### ١/١ - العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الرابع لهذا البحث والذي يتعلق بنوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية محل البحث. واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الأخلاقي بمحافظة المنوفية ووحداتها المحلية محل البحث".

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي لوحدات الحكم المحلي محل البحث من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	التفاؤل التنظيمي	1					
٢	الثقة التنظيمية	.735**	1				
٣	التعاطف التنظيمي	.686**	.705**	1			
٤	النزاهة التنظيمية	.646**	.746**	.831**	1		
٥	المغفرة التنظيمية	.843*	.806**	.697**	.728**	1	
	المناخ الاخلاقي	.667**	.813**	.783**	.842**	.874**	1

\*\* معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ١ %

- ويتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي ما يأتي:
- تبين من الجدول السابق رقم (١٠) أن معاملات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي تتراوح بين (٠,٦٦٧) و (٠,٨٧٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.
  - يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٠) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٦٤٦) و (٠,٨٤٣) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ١%.
  - هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي، حيث بلغ معامل الارتباط بين التفاضل التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي (٠,٦٦٧)، كما بلغ معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي (٠,٨١٣)، كما بلغ معامل الارتباط بين التعاطف التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي (٠,٧٨٣)، كما بلغ معامل الارتباط بين النزاهة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي (٠,٨٤٢)، كما بلغ معامل الارتباط بين المغفرة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي (٠,٨٧٤).
- وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على المناخ الأخلاقي بصورة إجمالية. وذلك من خلال الجدول رقم (١١):
- ومن خلال الجدو رقم (١١) يتضح ما يأتي:
- ١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢,٩% وفقاً لمعمل الارتباط المتعدد.
  - ٢- أن مستوى الإستقامة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي ٨٦% وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى المناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث.
  - ٣- أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن أبعاد الاستقامة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى المناخ الاخلاقي، ومرتبة حسب درجة أهميتها النسبية في المغفرة التنظيمية (٠,٤٨٤)، النزاهة التنظيمية (٠,٣٢٧)، الثقة التنظيمية (٠,١٥٠)، والتعاطف التنظيمي

(٠,١١٨)، التفاؤل التنظيمي (- ٠,٧٥)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المناخ الاخلاقي.

## جدول رقم (١١)

نوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المناخ الاخلاقي				م	المتغير التابع المتغيرات المستقلة
مستوى معنوية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta		
.036	0.445	.667	-.075	١	التفاؤل التنظيمي
.001	0.661	.813	.150	٢	الثقة التنظيمية
.006	0.613	.783	.118	٣	التعاطف التنظيمي
.000	0.709	.842	.327	٤	النزاهة التنظيمية
.000	0.764	.874	.484	٥	المغفرة التنظيمية
.929				معامل الارتباط المتعدد في النموذج R	
.863				معامل التحديد في النموذج (R) <sup>2</sup>	
352.492				قيمة ف المحسوبة (f)	
552.833				درجات الحرية	
.000				مستوى المعنوية	

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي في وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية. ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج التحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test.

٢/١١- العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الخامس لهذا البحث والذي يتعلق بنوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم

المحلي في محافظة المنوفية محل البحث. واختبار صحة الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث".

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	التعاون التنظيمي	١					
٢	الثقة التنظيمية	.735**	١				
٣	التعاطف التنظيمي	.686**	.705**	١			
٤	النزاهة التنظيمية	.646**	.746**	.831**	١		
٥	المغفرة التنظيمية	.701**	.806**	.697**	.728**	١	
	المخرجات الوظيفية	.644**	.765**	.787**	.809**	.886**	١

\*\* معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ١ %

ويتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية ما يأتي:

- تبين من الجدول السابق رقم(-) أن معاملات الارتباط بين المناخ الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية تتراوح بين (٠,٦٤٤)، (٠,٨٨٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد المناخ الاخلاقي، وتراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٦٤٦) و (٠,٨٣١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ١%.
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط بين مناخ التعاون التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية

والمخرجات الوظيفية (٠,٦٤٤)، كما بلغ معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٧٦٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين التعاطف التنظيمي كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٧٨٧)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ النزاهة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٨٠٩)، كما بلغ معامل الارتباط بين المغفرة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية (٠,٨٨٦).

وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بصورة إجمالية. وذلك من خلال الجدول رقم (١٣):

ومن خلال الجدول رقم (١٣) يتضح ما يأتي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢,٧% وفقاً لمعمل الارتباط المتعدد.

٢- أن مستوى الاستقامة التنظيمية يمكن أن يفسر حوالي ٨٥,٨% وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث.

٣- أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن أبعاد الاستقامة التنظيمية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى المخرجات الوظيفية، ومرتببة حسب درجة أهميتها النسبية في المغفرة التنظيمية (٠,٦٣٨)، التعاطف التنظيمي ((٠,٢٣٠)، النزاهة التنظيمية (٠,٢٢٠)، والثقة التنظيمية (٠,١٩٣)، التفاؤل التنظيمي (-٠,١٠٣)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية.

جدول رقم (١٣) نوع ودرجة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

م	التابع المتغيرات المستقلة	المتغير	المخرجات الوظيفية		
			معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
١	التفاؤل التنظيمي		-.103	.644	0.415
٢	الثقة التنظيمية		.193	.765	0.585
٣	التعاطف التنظيمي		.230	.787	0.619
٤	النزاهة التنظيمية		.220	.809	0.654
٥	المغفرة التنظيمية		.638	.886	0.785
معامل الارتباط المتعدد في النموذج R			.927		
معامل التحديد في النموذج (R) <sup>2</sup>			.858		
قيمة ف المحسوبة (f)			338.341		
درجات الحرية			552.833		
مستوى المعنوية			.000		

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية. ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج التحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test.

### ٣/١١ - العلاقة بين المناخ الاخلاقي وبين المخرجات الوظيفية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال السادس لهذا البحث والذي يتعلق بنوع ودرجة العلاقة بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية محل البحث. واختبار صحة الفرض الثالث من فروض البحث والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث".



ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما بغرض التعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية لوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	مناخ الرعاية	١					
٢	مناخ الاستقلالية	.840**	١				
٣	مناخ القانون	.743**	.862**	١			
٤	مناخ القواعد	.841**	.865**	.789**	١		
٥	مناخ النزاهة	.772**	.846**	.807**	.842**	١	
	المخرجات الوظيفية	.902**	.880**	.753**	.906**	.884**	١

\*\* معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ١ %

- ويتضح من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية ما يأتي:
- تبين من الجدول السابق رقم (١٤) أن معاملات الارتباط بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية تتراوح بين (٠,٧٥٣)، (٠,٩٠٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.
  - يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٤) لمصفوفة الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد المناخ الاخلاقي، وتراوحت معاملات الارتباط بين ما بين (٠,٧٤٣) و (٠,٨٦٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ١%.
  - هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط بين مناخ الرعاية كأحد أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية (٠,٩٠٢)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ الاستقلالية كأحد أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية (٠,٨٨٠)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ القانون كأحد أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية (٠,٧٥٣)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ القواعد كأحد أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية (٠,٩٠٦)، كما بلغ معامل الارتباط بين مناخ النزاهة كأحد أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية (٠,٨٨٤).

وتم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية بصورة إجمالية. وذلك من خلال الجدول رقم (١٥):

ومن خلال الجدول رقم (١٥) يتضح ما يأتي:

١- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، وأن هذه العلاقة تمثل ٩٦,٣% وفقاً لمعمل الارتباط المتعدد.

٢- أن مستوى المناخ الاخلاقي يمكن أن يفسر حوالي ٩٢% وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث.

٣- أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن أبعاد المناخ الاخلاقي الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى المخرجات الوظيفية، ومرتببة حسب درجة أهميتها النسبية في مناخ الرعاية (٠,٣٨٣)، مناخ النزاهة ((٠,٣٥٦)، مناخ القواعد (٠,٢٧٨)، ومناخ الاستقلالية (٠,١٩٣)، مناخ القانون (-٠,٢٥٠)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين المخرجات الوظيفية.

جدول رقم (١٥) نوع ودرجة العلاقة بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية

(نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع		
		معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
١	مناخ الرعاية	.383	.902	0.814
٢	مناخ الاستقلالية	.193	.880	0.774
٣	مناخ القانون	-.204	.753	0.567
٤	مناخ القواعد	.278	.906	0.821
٥	مناخ النزاهة	.356	.884	0.781
	معامل الارتباط المتعدد في النموذج R	.963		
	معامل التحديد في النموذج (R) <sup>2</sup>	.928		
	قيمة ف المحسوبة (f)	720.748		
	درجات الحرية	552.833		
	مستوى المعنوية	.000		

\*\* مستوى الدلالة عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

\* مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي في محافظة المنوفية. ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج التحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-Test.

٤/١١ - العلاقة بين المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال السابع لهذا البحث والخاص بتحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب تحليل المسار AMOS Ver. 23. وقد استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج تحليل الانحدار من خلال استخدام برنامج AMOS، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية لوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وذلك لأن هذا الاسلوب من مميزات إمكانية استخدامه في حالة وجود بيانات مفقودة يقوم تحليل المسار AMOS بتقدير هذه البيانات بكفاءة من خلال أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE) بدلاً من الاعتماد على الحذف البشري أو احتساب المتوسط، كما أنه يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتعتبر المتوسطات للمتغيرات الخارجية وإدخالها في معادلات الانحدار وبذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط".

كما أنه تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج والتي تمثلت في الاختبارات الآتية:

- مؤشر جودة المطابقة (G.F.I) / (The goodness of fit index) ويحكم على مدى إمكانية الاعتماد على المتغيرات المستقلة في تفسير بعض التغيرات في المتغير التابع (دليل الصلاحية).

- مؤشر المطابقة المقارن (C.F.I) Comparative Fit Index : حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة لهذا المؤشر بين المدى (الصفر، واحد صحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر الجذر التربيعي للبواقي (R.M.R) Root Mean Square Residual: حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، ويدل على جودة النموذج المقدر.
- (A.G.F.I) / (Adjusted (G.F.I)) ويمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم على جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق.
- (RMSEA) / (The Root Mean square Error of Approximation) ويستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (0,05) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية.
- ويوضح الجدول رقم (16) نتائج نموذج Amos لتأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على أبعاد المخرجات الوظيفية في ظل دور المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط .  
ويتضح من الجدول رقم (16) نتائج تطبيق تحليل المسار النتائج الأتية:
- لقد دعم وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الرضا الوظيفي، من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى بُعد الرضا الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية)، حيث نجد التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية كالاتي (التفاؤل التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا 0,123، والثقة التنظيمية لغت فيما بيتا 0,203-، والتعاطف التنظيمي بلغت قيمة بيتا 0,116، المغفرة التنظيمية بلغت قيمة بيتا 0,418، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي على الترتيب (0,183) عند مستوى معنوية 0,05، 0,122- عند مستوى معنوية 0,05، 0,180، عند مستوى معنوية 0,05، 0,678، عند مستوى معنوية 0,05).
- وجود تأثير غير معنوي للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته -0,037 ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للنزاهة التنظيمية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته 0,176، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته 0,239.
- لقد دعم وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الالتزام التنظيمي من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى بُعد الالتزام

التنظيمي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية)، حيث نجد التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية كالاتي (التفاؤل التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا  $-0,183$ ، والنزاهة التنظيمية لغت قيمة بيتا  $0,163$ ، والمغفرة التنظيمية بلغت قيمة بيتا  $0,363$ ، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي على الترتيب  $0,227$  عند مستوى معنوية  $0,05$ ،  $0,648$  عند مستوى معنوية  $0,05$ ).

• كما أن هناك تأثير غير معنوي للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية  $0,05$ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته  $-0,06$ ، ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للثقة التنظيمية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته  $-0,06$ ، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته  $0,029$ ، وأن هناك تأثير غير معنوي أيضاً للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية  $0,05$ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته  $0,056$  ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للتعاطف التنظيمي من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته  $0,056$ ، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته  $0,126$ .

• لقد دعم وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الأداء الوظيفي، من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى بُعد الأداء الوظيفي (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية)، حيث نجد التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية كالاتي (التفاؤل التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا  $-0,135$ ، والتعاطف التنظيمي بلغت قيمة بيتا  $0,307$ ، المغفرة التنظيمية بلغت قيمة بيتا  $0,135$ ، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي على الترتيب  $0,185$  عند مستوى معنوية  $0,05$ ،  $0,386$  عند مستوى معنوية  $0,05$ ،  $0,458$  عند مستوى معنوية  $0,05$ ).

دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين  
الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية  
(دراسة تطبيقية)

د. تامر محمد الحفاوى

جدول رقم (١٦) نتائج نموذج Amos لتأثير المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين  
الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	معامل الاحدار B	الارتباط الكلي	المتغير المستقل	المتغير التابع
معنوي	0.033	-	--	-0.075	-0.086	.667	التفاوض التنظيمي	المناخ الاخلاقي
معنوي	***	0.15	--	0.15	0.211	.813	الثقة التنظيمية	
معنوي	0.005	0.118	--	0.118	0.103	.783	التعاطف التنظيمي	
معنوي	***	0.327	--	0.327	0.34	.842	النزاهة التنظيمية	
معنوي	***	0.484	--	0.484	0.462	.874	المغفرة التنظيمية	الرضا الوظيفي
معنوي	0.002	0.183	-0.04	0.123	0.123	.681	التفاوض التنظيمي	
معنوي	***	-	0.081	-0.203	-0.203	.716	الثقة التنظيمية	
معنوي	0.015	0.18	0.064	0.116	0.116	.739	التعاطف التنظيمي	
غير معنوي	0.484	0.239	0.176	-0.037	-0.037	.745	النزاهة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
معنوي	***	0.678	0.26	0.418	0.418	.864	المغفرة التنظيمية	
معنوي	***	0.538	---	0.538	0.123	.880	المناخ الاخلاقي	
معنوي	***	-	-0.044	-0.183	-0.183	.564	التفاوض التنظيمي	
غير معنوي	0.149	0.029	0.089	-0.06	-0.06	.738	الثقة التنظيمية	الاداء الوظيفي
غير معنوي	0.169	0.126	0.07	0.056	0.056	.738	التعاطف التنظيمي	
معنوي	***	0.355	0.193	0.161	0.161	.806	النزاهة التنظيمية	
معنوي	***	0.648	0.286	0.363	0.363	.859	المغفرة التنظيمية	
معنوي	***	0.591	---	0.591	0.591	.916	المناخ الاخلاقي	سلوكيات المواطنة التنظيمية
معنوي	0.001	-	-0.05	-0.135	-0.135	.576	التفاوض التنظيمي	
غير معنوي	0.592	0.128	0.1	0.028	0.028	.727	الثقة التنظيمية	
معنوي	***	0.386	0.079	0.307	0.307	.774	التعاطف التنظيمي	
غير معنوي	0.106	0.126	0.218	-0.093	-0.093	.756	النزاهة التنظيمية	المغفرة التنظيمية
معنوي	0.023	0.458	0.323	0.135	0.135	.792	المغفرة التنظيمية	
معنوي	***	0.667	---	0.667	0.667	.880	المناخ الاخلاقي	
معنوي	***	-	-0.043	-0.148	-0.148	.551	التفاوض التنظيمي	
غير معنوي	0.109	0.007	0.086	-0.079	-0.079	.711	الثقة التنظيمية	المغفرة التنظيمية
غير معنوي	0.743	0.052	0.068	-0.016	-0.016	.713	التعاطف التنظيمي	
معنوي	***	0.477	0.188	0.289	0.289	.810	النزاهة التنظيمية	
معنوي	***	0.56	0.278	0.282	0.282	.816	المغفرة التنظيمية	
معنوي	***	0.574	---	0.574	0.574	.889	المناخ الاخلاقي	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

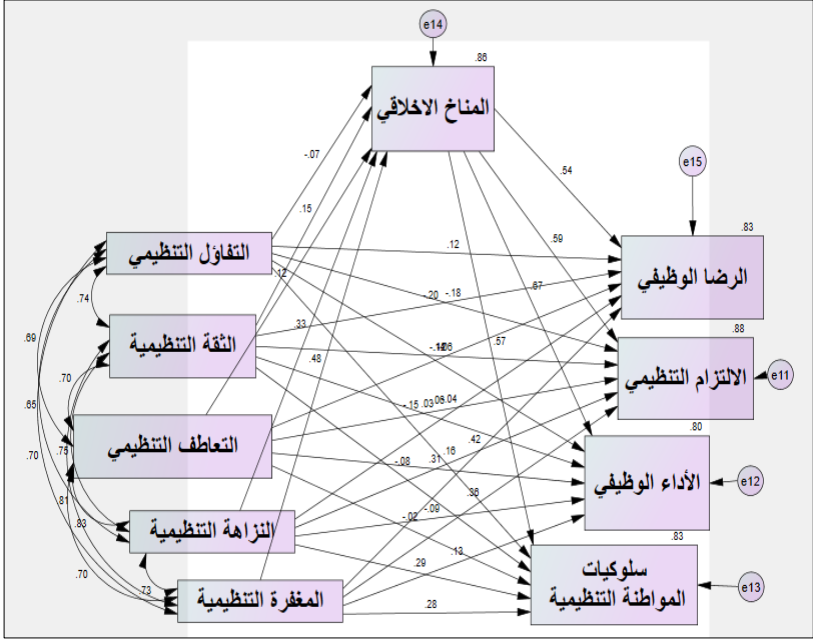
- وجود تأثير غير معنوي للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الاداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته ٠,٠٢٨ ، ويقابل هذا التأثير تأثيرا إيجابياً غير مباشر للثقة التنظيمية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته ٠,١ ، مما ادى إلى وجود تأثير كلي قيمته ٠,١٢٨ ، وأن هناك تأثير غير معنوي أيضا للمناخ

الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته ٠,٠٩٣-، ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للنزاهة التنظيمية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته ٠,٢١٨، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته ٠,١٢٦.

• لقد دعم وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد سلوكيات المواطن التنظيمية، من تأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على مستوى بُعد سلوكيات المواطن التنظيمية (كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية)، حيث نجد التأثير المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية كالاتي (التفاضل التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا ٠,١٤٨-، والنزاهة التنظيمية بلغت قيمة بيتا ٠,٢٨٩، المغفرة التنظيمية بلغت قيمة بيتا ٠,٢٨٢، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي على الترتيب (٠,١٩١ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ٠,٤٧٧ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ٠,٥٦٠ عند مستوى معنوية ٠,٠٥).

• تبين وجود تأثير غير معنوي للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد سلوك المواطن التنظيمية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته ٠,٠٧٩-، ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للثقة التنظيمية من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته ٠,٠٨٦، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته ٠,٠٠٧، وأن هناك تأثير غير معنوي أيضاً للمناخ الاخلاقي على العلاقة بين الإستقامة التنظيمية وبعد الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، حيث بلغت قيمة بيتا ما قيمته ٠,٠١٦-، ويقابل هذا التأثير تأثيراً إيجابياً غير مباشر للتعاطف التنظيمي من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط، قيمته ٠,٠٦٨، مما أدى إلى وجود تأثير كلي قيمته ٠,٠٥٢.

شكل رقم (٥) النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية باستخدام برنامج AMOS.



كما تم الحصول على مؤشرات معنوية النموذج المقترح من النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول الآتي:

جدول رقم (١٧) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الواسطة الكامل

مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة
$X^2 / \text{Degree of freedom} < 5$	٢,١٩٣
$P. \text{ Value} > 0.05$	٠,٠٧٢
Goodness Of Fit Index (GFI) > 0.95	٠,٩٦٩
Comparative Fit Index (CFI) > 0.90	٠,٩٢٤
Root Mean Square Residual (RMR) < 0.05	٠,٠١٤
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) < 0.09	٠,٠٢٠
Relative Fit Index (RFI) > 0.09	٠,٩٦١
Normed Fit Index (NFI) > 0.95	٠,٩٠٨
Incremental Fit Index (IFI) > 0.95	٠,٩٥٦
Tuker-Lewis Index (TLI) > 0.90	٠,٩٠٣



ويتضح من الجدول السابق رقم (١٧) أن هناك درجة توافق بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وأن معظم وغالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن المناخ الأخلاقي له تأثير وسيط بشكل جزئي على بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وأوضح مؤشر جودة التوافق (GFI) ٩٦,٩%، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٩٢,٤%، وكلما زادت قيمة هذين المؤشرين دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبوافي (RMR) ٠,٠١٤، وكلما صغرت هذه قيمة هذا المؤشر دل ذلك على درجة توافق أكبر، وذلك يتضح لنا درجة توافق النموذج المقدر.

وفي ضوء ما تقدم فقد أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ للمناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، وهذا يعني أن وجود المناخ الأخلاقي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية يدعم تلك العلاقة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل أنه " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال المناخ الأخلاقي كتغير وسيط"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال المناخ الأخلاقي كتغير وسيط"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥.

### ٥/١١ - اختبار سوبل Sobel Test

يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات الغير مباشرة للمتغير المستقل المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z- Value فإذا كانت تلك القيمة أكبر من (١,٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي، أما إذا كانت إذا كانت قيمة Z- Value أقل من (١,٩٦)، فإن النموذج ليس نموذج متغير وسيط وأن التأثير غير المباشر ليس حقيقي، وتعتمد قيمة Z- Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (الاستقامة

التنظيمية) والمتغير الوسيط (المناخ الاخلاقي)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (المناخ الاخلاقي) والمتغير التابع (رأس المخرجات الوظيفية).

وبالتالي توضح المعادلة الآتية نتيجة اختبار سوبل:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

حيث يشير الرمز z يشير إلى قيمة الاختبار فإذا كانت قيمتها أكبر من ١,٩٦ فإن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر حقيقي، ويشير الرمز (a) إلى معاملات الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، بينما يمثل الرمز (b) إلى معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (رأس المال الفكري) بينما يعكس الرمز (SE<sub>a</sub>) إلى الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (رأس المال الفكري)، بينما يرمز (SE<sub>b</sub>) إلى الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (رأس المال الفكري).

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z- Value	مستوى المعنوية P-Value
إدارة المواهب - التعلم التنظيمي - رأس المال الفكري	٠,٧٣٦١	٠,٠٤٩٢	١٤,٩٥٧١	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٨) يتبين أن هناك تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية لنموذج الدراسة الحالية حيث بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (١٤,٩٥٧١) Z- Value عند مستوى معنوية P- Value = ٠,٠٠٠ حيث كان المسار كما يأتي:  
(الاستقامة التنظيمية ← المناخ الاخلاقي ← المخرجات الوظيفية).

## ١٢. نتائج البحث:

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي انتهى إليها البحث والتي تشمل على نتيجة عامة تشير إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة ذات دلالة معنوية بين الاستقامة التنظيمية (كمتغير مستقل) وبين المخرجات الوظيفية (كمتغير تابع) في ظل وجود المتغير الوسيط (المناخ

الاخلاقي)، وتوصيات عامة تؤكد انه يكمن تحسين المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال الاستقامة التنظيمية وذلك في ظل وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط.

وتتلخص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يأتي:

أولاً: نتائج متعلقة بالاستقامة التنظيمية:

تبين أن مستوى الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة مقبول إلى حد ما وذلك وفقاً لآراء العاملين، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى الاستقامة التنظيمية (٣,٦٥). وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية الخمس مع بعضها البعض.

### ثانياً: نتائج متعلقة بالمناخ الاخلاقي:

بصفة عامة تبين أن مستوى المناخ الأخلاقي مقبول إلى حد ما في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى المناخ الأخلاقي (٣,٦٣)، وتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد المناخ الأخلاقي الخمس مع بعضها البعض.

### ثالثاً: نتائج متعلقة بالمخرجات الوظيفية:

بصفة عامة يوجد تدني في مستوى المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى المناخ الأخلاقي (٣,٦٣)، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والرغبة في ترك العمل، وعدم توافق أهداف العاملين مع أهداف الوحدة، وعدم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها، وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين لكثرة الأعمال الموكلة للعاملين وعدم المساعدة والتعاون بين العاملين وعدم السعي إلى تحسين أداء العاملين وعدم التوجيه التوجيه من العاملين للزملاء الجدد. وتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد المناخ الأخلاقي الخمس مع بعضها البعض.

#### رابعاً: نتائج متعلقة بالعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمناخ الاخلاقي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية ودالة بين الاستقامة التنظيمية (التفاضل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) مع جميع أبعاد المناخ الاخلاقي، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الاستقامة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المناخ الأخلاقي بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية وبين أبعاد المناخ الاخلاقي، (مأخوذة بصورة إجمالية) وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام من جانب وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بأبعاد الاستقامة التنظيمية كلما زاد ذلك من مستوى المناخ الأخلاقي بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

#### خامساً: نتائج متعلقة بالعلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية ودالة بين جميع أبعاد المناخ الأخلاقي ممثلة في (مناخ الرعاية، مناخ الاستقلالية، ومناخ القانون، ومناخ القواعد، ومناخ النزاهة) مع جميع أبعاد المخرجات الوظيفية، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى المناخ الاخلاقي كلما أدى ذلك إلى ارتفاع المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ الاخلاقي والمخرجات الوظيفية، (مأخوذة بصورة إجمالية) وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام من جانب وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالمناخ الاخلاقي كلما زاد ذلك من المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وهذا يعني أن وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية يمكنها تحسين مستوى المخرجات الوظيفية للعاملين من خلال دعم وتحسين مناخ الرعاية، وزيادة مناخ الاستقلالية، وتحسين مناخ القانون، وتعزيز مناخ القواعد، وتحسين مستوى مناخ النزاهة.

#### سادساً: نتائج متعلقة بالعلاقة بين المناخ الأخلاقي والمخرجات الوظيفية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية ودالة بين جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية ممثلة في (التفاضل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) مع جميع أبعاد المخرجات الوظيفية، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الاستقامة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، (مأخوذة بصورة إجمالية) وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام من جانب وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالاستقامة التنظيمية كلما زاد ذلك من المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وهذا يعني أن وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية يمكنها تحسين مستوى المخرجات الوظيفية للعاملين من خلال زيادة مستوى التفاوض التنظيمي للعاملين، ودعم الثقة التنظيمية، وزيادة مستوى التعاطف التنظيمي، والاهتمام ودعم النزاهة التنظيمية، وزيادة مستوى المغفرة التنظيمية.

### سابعاً: نتائج متعلقة بالعلاقة غير المباشرة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط:

- بصفة عامة لقد ساهمت أبعاد المناخ الأخلاقي مجتمعة في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من ناحية، ومن ناحية أخرى توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) والمخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي متغير وسيط، وهذا يعني أن المناخ الأخلاقي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية.
- لقد ساهمت أبعاد المناخ الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين أربعة أبعاد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية) وُعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية من خلال المناخ الأخلاقي، وهذا يعني أن المناخ الأخلاقي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية.
- ساهمت أيضاً أبعاد المناخ الأخلاقي في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية المغفرة التنظيمية) وُعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات

- الوظيفية من خلال المناخ الاخلاقي، وهذا يعني أن المناخ الاخلاقي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية.
- لقد أسهمت أبعاد المناخ الاخلاقي في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الأداء الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين ثلاثة أبعاد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (التداول التنظيمي، التعاطف التنظيمي، المغفرة التنظيمية) وُبعد الأداء الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية من خلال المناخ الاخلاقي، وهذا يعني أن المناخ الاخلاقي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الأداء الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية.
  - لقد دعمت أبعاد المناخ الاخلاقي في تعزيز العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، حيث توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين ثلاث أبعاد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (التداول التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) وُبعد سلوك المواطن التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية من خلال المناخ الاخلاقي، وهذا يعني أن المناخ الاخلاقي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وُبعد سلوك المواطن التنظيمية كأحد أبعاد المخرجات الوظيفية.
  - بصفة عامة لقد ساهمت أبعاد المناخ الاخلاقي مجتمعة في تعزيز العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية وأبعاد المخرجات الوظيفية في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من ناحية، ومن ناحية أخرى توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية بشكل كلي، وأن وجود المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة، وبالتالي دعم المناخ الاخلاقي العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية.
  - يتضح لنا تأثير المناخ الاخلاقي على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية، تتمتع جميعها بدرجة مقبولة من جودة المطابقة، وذلك في ضوء مؤشرات رئيسة هي مؤشر جودة المطابقة (G.F.I) / (The goodness of fit index)، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (C.F.I)، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي Root (R.M.R)

## The Root Mean square Error of Mean Square Residual، ومؤشر (Approximation) / (RMSEA).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن دعم وتعزيز مستوى الاستقامة التنظيمية وتحسين المخرجات الوظيفية للعاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث من الاهتمام بمناخ الرعاية للعاملين ومناخ الاستقلالية لهم، وتشجيعهم على الاهتمام بسيادة مناخ القانون والقواعد ونزاهته بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية محل البحث، والتي تنعكس في الأبعاد الخمس للمناخ الأخلاقي (مناخ الرعاية، ومناخ الاستقلالية، ومناخ القانون، ومناخ القواعد، ومناخ النزاهة) لما لها من انعكاس إيجابي ومعنوي على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية.

### ١٣. التوصيات:

يستعرض الباحث في هذا الجزء توصيات البحث وذلك في ضوء نتائج البحث الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساسي للبحث، فقد قام الباحث بتناول توصيات البحث والتي يمكن أن تسهم في دعم وتعزيز قدرة وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية على تحسين وتنمية المخرجات الوظيفية لديها من تبني الاستقامة التنظيمية، وكذلك رفع مستوى المناخ الأخلاقي لديها، من خلال التركيز على خارطة طريق تشتمل على (النشاط - التوصية الخاصة بالنشاط - مسئول التنفيذ - مؤشرات وآليات التنفيذ)، والتي يعرضها الجدول الآتي رقم (١٩)

### جدول رقم (١٩) توصيات البحث.

م	مجال التوصية	التوصية	مسئول التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ
١	(١) الاستقامة التنظيمية	١- تحسين مستوى الاستقامة التنظيمية والتي تتمثل في (التفاؤل، الثقة، التعاطف، النزاهة، المغفرة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب السيد المحافظ.</li> <li>رؤساء الوحدات المحلية.</li> <li>الإدارة العليا.</li> <li>الإدارة الإشرافية</li> <li>الإدارة التنفيذية.</li> <li>قطاع الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة تبني المحافظة لمفهوم الاستقامة التنظيمية، بحيث تصبح جزءاً من رسالتها ورؤيتها.</li> <li>ضرورة تشجيع العاملين وإحياء روح التفاؤل حتى يمكن مواجهة التحديات وجعل النجاح حقيقة نصب أعينهم.</li> <li>ضرورة أن تمتلك المحافظة والوحدات المحلية ميزة أخلاقية تشجع على خلق بيئة تنظيمية تسودها الرحمة والنزاهة والمغفرة عند وجود أخطاء.</li> </ul>	سنة أشهر حتى عام لوضع الخطط والمعايير والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالاستقامة التنظيمية وإعادة الهيكلة.

دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين  
الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية  
(دراسة تطبيقية)

د. تامر محمد الحفناوى

م	مجال التوصية	التوصية	مسئول التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ
			بالمحافظة والوحدات المحلية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعيم الثقة بين الأفراد العاملين على أن تكون متسقة مع رسالة وأهداف المحافظة والوحدات المحلية التابعة لها.</li> <li>• منح العاملين بالمحافظة الثقة للعاملين بدلاً من التخويف وتمكينهم وظيفياً في إنجاز المهام مما يزيد من مستوى ثقتهم بأنفسهم، وثقتهم في المحافظة ووحدات الحكم المحلي التابعة لها مما يساهم في شعورهم بالنجاح في المهام الموكلة إليهم.</li> <li>• ضرورة الاهتمام المستمر بموضوع</li> </ul>	
				<p>الاستقامة التنظيمية الذي من شأنه إشاعة جو من الألفة والتعاطف بين الموظفين انفسهم وبين الموظفين والمحافظة ووحداتها المحلية ومن جهة ثانية الامر الذي يؤدي الى زيادة ولائهم للعمل المكلفين به.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة تطبيق مبدأ النزاهة والالتزام بالقوانين والقواعد واللوائح المعلنة والمكتوبة التي تطبق على العاملين، وتجنب المحسوبية والوساطة عند تقييم وترقية العاملين.</li> </ul>	
	(٢) المناخ الاخلاقي	١/٢- العمل على تدعيم وتعزيز أبعاد المناخ الأخلاقي الإيجابية المتمثلة في بعد الرعاية والاستقلالية والقواعد واللوائح والقوانين لما لهم من تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مكتب السيد المحافظ.</li> <li>• رؤساء الوحدات المحلية.</li> <li>• الإدارة العليا.</li> <li>• الإدارة الإشرافية</li> <li>• الإدارة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة اهتمام محافظة المنوفية ووحداتها المحلية بمصلحة العاملين والعناية بهم لما في ذلك من تأثير إيجابي على رضاهم وارتفاع أدائهم والتزامهم في العمل.</li> <li>• ضرورة تعريف محافظة المنوفية ووحداتها المحلية بأهمية الثقافة الأخلاقية والعمل على نشرها بين العاملين من خلال استرشاد العاملين في الوحدة بأخلاقيتهم</li> </ul>	من ثلاث إلى ستة أشهر من أجل توفير المواهب في الفترة الحالية ثم تصبح عملية دورية ومستمرة.



م	مجال التوصية	التوصية	مسئول التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ
			<ul style="list-style-type: none"> <li>التنفيذية.</li> <li>قطاع الموارد البشرية بالمحافظة والوحدات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الشخصية.</li> <li>ضرورة الاهتمام بالمعايير الأخلاقية والقانونية من جانب محافظة المنوفية وأن يتبع العاملين تلك المعايير بصرامة وجعلها فوق أي اعتبار.</li> <li>ضرورة التزام العاملين بمحافظة المنوفية ووحداتها بالأصول القانونية والمهنية والالتزام بسياسات الوحدة التزام تام.</li> <li>ضرورة العمل على إتباع القيم الأخلاقية السائدة في المحافظة دون النظر إلى المنفعة الشخصية والفردية وعدم القلق بشأن المستقبل.</li> </ul>	
	المخرجات الوظيفية (٣)	<p>١/٣ - الاهتمام بالرضا الوظيفي وتشجيع العاملين على رفع الالتزام التنظيمي ودعم العاملين في تحسين أدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة اهتمام المحافظة برضا العاملين حتى لا يشعور بالرغبة في ترك العمل المحافظة.</li> <li>قيام المحافظة بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق تشجيع العاملين وزيادة شعورهم بالفخر والسعادة في العمل بالمحافظة وزيادة اعتزازهم بالعمل، وجعل قيمهم الشخصية متماثلة مع قيم المحافظة، العمل على تحسين أدائهم مما يساعد على بذل قصارى جهدهم في العمل.</li> <li>ضرورة حرص العاملين على تحقيق الأهداف العامة للمحافظة، والقدرة على القيام بالمهام المختلفة من أجل انجاز المهام في الوقت المحدد.</li> <li>تشجيع العاملين على المبادرة والتطوع للقيام بالمهام غير المطلوبة منهم في العمل،</li> </ul>	

دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين  
الاستقامة التنظيمية والمخرجات الوظيفية  
(دراسة تطبيقية)

د. تامر محمد الحفناوى

م	مجال التوصية	التوصية	مسئول التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية للتنفيذ
				<p>وكذلك تشجيع المحافظة العاملين على تقديم الأفكار المبتكرة والمقترحات لتحسين العمل.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة قيام العاملين بتوجيه زملائهم الجدد في المحافظة ومساعد الآخرين ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة وتشجيعهم على إنجاز أعمالهم.</li> <li>• العمل على التزام بأوقات العمل وعدم أخذ إجازات من العمل في المحافظة إلا للضرورة، وضرورة أخبار المسؤولين في المحافظة بشكل مبكر عندما يكون العامل غير قادر على الحضور إلى العمل.</li> <li>•</li> </ul>	

١٤. توصيات بحوث ودراسات مستقبلية:

يقترح الباحث عدد من الموضوعات والتي منها ما يأتي:

- (١) دور الاستقامة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل المضادة من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط.
- (٢) علاقة الاستقامة التنظيمية في مواجهة النية لترك للعمل بالتطبيق على القطاع الحكومي.
- (٣) المناخ الاخلاقي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الحومية والخاصة دراسة مقارنة.
- (٤) اثر التعلم التنظيمي في تحسين المخرجات الوظيفية من خلال القيادة الجديرة بالثقة.
- (٥) أثر الاستقامة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي.
- (٦) دور الاستقامة التنظيمية في تنمية التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركات الصناعية.

## ١٥. المراجع:

## ١/١٥ - المراجع العربية:

- (١) أبو طيخ، ليث شاكر (٢٠١٩)، اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج ١٣، ع ٢٥٤، ص ص ١٤٣-١٧٦.
- (٢) إدريس، ثابت عبدالرحمن، المرسى، جمال الدين محمد، (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية الاسكندرية.
- (٣) بوسعيد، سمية، و بوخلوه، باديس. (٢٠١٨). أثر المناخ الأخلاقي على رضا العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عمال شركة طاسيلي بحاسي مسعود - ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مباح - ورقلة.
- (٤) الصباغ، شوقي محمد، مرزوق، عبدالعزيز على، (٢٠١٥)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين : دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب المصرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع والعشرون.
- (٥) الطائي، أحمد كاظم بريس، و الطائي، نهاية عبيد محسن. ( 2021 ). التنشئة الاجتماعية وتأثيرها في المخرجات الوظيفية الموقفية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج 13 ، ع 2 ، 165 - 44.
- (٦) طه، منى حسنين السيد، (٢٠٢١)، دور الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة الثامنة، العدد الرابع.
- (٧) عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠)، البحث العلمي: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، دار عبيد للدعاية والنشر، طنطا.
- (٨) غنيم، منال أحمد محمد، (٢٠٢١)، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الروحية وتنمية المخرجات الوظيفية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد التاسع، العدد الأول.
- (٩) فتح الباب ، محمد إبراهيم عبدالحليم، (٢٠١٧)، العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بطنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.

(١٠) لازم، يسرا ياسين، اللامي، غسان قاسم داود، (٢٠٠٧)، تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي، دراسة استطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع٢٤، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

(١١) مرزوق، عبدالعزيز على، السندوني، منى محمد، العماوي، بشري فاروق عبدالمجيد، (٢٠١٩)، أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحومية بكفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، ع٦، ص ١٨٥-٢٢٢.

(١٢) الملا، عبدالرحمن مصطفى، (٢٠١٦)، ملاءمة الفرد مع بيئة المنظمة وانعكاسها على مخرجات العمل بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢٢، ع٨٩٤.

#### ٢/١٥ - المراجع الأجنبية:

- [13] Abedi, S., Hoseyn, E., & Nahid, A. (2014). the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: Islamic Azad university)" interdisciplinary journal of contemporary research in business titute of Interdisciplinary Business Research.
- [14] Abedi,S.,(2014),"The Role of Organizational Virtuousness on the Organizational Commitment of Employees", Copy right Institute of Interdisciplinary Business Research.
- [15] Abou Hashish, E. A. (2015). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. Nursing ethics, 24(2), 151-166.
- [16] Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. International Journal of Marketing Studies, 3(1), 147.
- [17] Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. Knowledge and Process Management, 25(1), 3-11.
- [18] Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. Journal of Statistics and Management Systems, 24(4), 817-823.
- [19] Ali, N. (2018). Stakeholder Attributes and Salience: Mediating Role of Ethical Climate and Moderating Role of Ethical Leadership (A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Master of Science, capital university).
- [20] Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 11(1).
- [21] Aydan, S., & Kaya, S. (2018). Ethical climate as a moderator between organizational trust and whistle-blowing among nurses and secretaries. Pakistan journal of medical sciences, 34(2), 429.
- [22] Barclay, D. A., Rider, M. A., & Dombo, E. A. (2012). Spirituality, Religion, and Mental Health Among Deaf and Hard of Hearing People: A Review of the Literature. Journal of the American Deafness & Rehabilitation Association (JADARA), 46(1).

- [23] Brown, C. L. (2018). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction: A Correlational Study (Doctoral dissertation, Capella University).
- [24] Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
- [25] Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*.
- [26] Cavus, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 38-51.
- [27] Cavus, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 38-51.
- [28] Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y., & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29.
- [29] Demir, Kamile. "Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 174 (2015): 1176-1182.
- [30] Dinc, M. S., & Huric, A. (2017). The impact of ethical climate types on nurses' behaviors in Bosnia and Herzegovina. *Nursing ethics*, 24(8), 922-935.
- [31] Disorbo, B. G. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Ethical Climate of Higher Education Administrators in Maryland Colleges and Universities (Doctoral dissertation, East Tennessee State University).
- [32] Dubai, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2020). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- [33] Ein-Gar, D. (2015). Committing under the shadow of tomorrow: Self-control and commitment to future virtuous behaviors. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 268-285.
- [34] Faramarzpour, M., Farokhzadian, J., Tirgari, B., Shahrbabaki, P. M., Borhani, F., & Rafati, F. (2021). Nurses' perceptions of hospital ethical climate and their job satisfaction. *Ethics, Medicine and Public Health*, 18, 100664.
- [35] Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2009). Are You Focusing on Both Employee and Organizational Outcomes?.
- [36] Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2017) Organizational virtuousness: The Customers Perspective. *International Journal on Customer Relations*, 5(2), 18.
- [37] Hessel, I., (2013), "Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the virtuous Projects Approach to Leadership Development", Master Thesis in Education, Department of Educational Research, University of Oslo.
- [38] Higgins, M., Shoshana, R., Dobrow, S., R., & Roloff, K. S., (2010), "Optimism and the Boundaryless career: The role of developmental relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 749-769.
- [39] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.
- [40] Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*.
- [41] Ismail, S. (2015). Effects of ethical climate on organizational commitment professional commitment, and job satisfaction of auditor in Malaysia Gadjah Mada *International Journal of Business*, 17(2), 139.

- [42] Jahantigh, M., Zare, S., & Shahrakipour, M. (2016). The survey of the relationship between ethical climate and ethical behavior in nurses. *Der Pharma Chemica*, 189-193.
- [43] Kaviyani, N. & Ahmidi, s. (2019). To Investigate the Relation between organizational Virtuousness and Organizational commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership, *International journal of Business Management* , Vol. 4 No. 1, pp. 86-94.
- [44] Kaya, Ç., & Baskaya, R. (2016). The roles of organizational and ethical climate on individual performance of employees. *Business Management Dynamics*, 5(8), 27-38.
- [45] Kooshki, S. and Zeinbadi, H. (2015), " An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers " *Journal UMP Social Sciences and Technology Management* Vol. 3, Issue. 1, 2015.
- [46] Kuruzovich, J., Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social exchange. *Information & Management*, 58(3), 103431.
- [47] Lim, W. M., Cabral, C., Malik, N., & Gupta, S. (2022). How does ethical climate enhance work–family enrichment? Insights from psychological attachment, psychological capital and job autonomy in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print).
- [48] Liu, A. A. (2020). Trainee auditors' perception of ethical climate and workplace bullying in Chinese audit firms. *Asian Journal of Accounting Research*, 5(1), 63-79.
- [49] Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes (Doctoral dissertation).
- [50] Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- [51] Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: the joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. *Review of Managerial Science*, 12(1), 113-134.
- [52] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition*.
- [53] Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84, 126-137.
- [54] Malloy, D. C., & Agarwal, J. (2010). Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery. *Journal of business ethics*, 94(1), 3-21.
- [55] Manimegalai, S., & Baral, R. (2018). Examining the mediating role of organizational trust in the relationship between CSR practices and job outcomes. *Social Responsibility Journal*.
- [34] Metin K., Asli, K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, Vol. 5, No. 1, PP. 46-51.
- [56] Mitchell, G., and Sevilla, C. (2011). Defining organizational effectiveness. *Transnational NGO Initiatives*, pp. 1-3.
- [57] Mitonga-Monga, J. (2018). Ethical climate influences on employee commitment through job satisfaction in a transport sector industry. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 15-20.
- [58] Mulki, J., & Lask, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46-56.
- [59] Nikndrou, I., and Tsachouridi, I., (2015) "Towards a better understanding of the "buffering effects" of organization virtuousness perceptions on employee outcomes " The current issue and full text archive of the journal is available on Emerald Insight at.
- [60] Perera, S., Studenski, S., Newman, A., Simonsick, E., Harris, T., Schwartz, A., ... & Health ABC Study. (2014). Are estimates of meaningful decline in mobility performance consistent among clinically important subgroups?(Health ABC study). *Journals of*

- Gerontology Series A: Biomedical Sciences and Medical Sciences, 69(10), 1260-1268.
- [61] Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 380-392.
- [62] Ravaji, M., & Golouzan, A. A. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity in Tehran Water and Wastewater Company. *International Journal of Scientific Management and Development*, 4(12), 496-506.
- [63] Rego, A., Ribeiro, N., (2009), "Does Perceive Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors?", *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 3 (6).
- [64] Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of business research*, 64(5), 524-532.
- [65] Sadler-Smith, E. (2013). Toward organizational environmental virtuousness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 123-148.
- [66] Sania, Z. M., & Ramsha, N., (2016), "Organizational Virtuousness Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework", *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 26. No. 1.
- [67] Sengupta, A. S., Yavas, U., & Babakus, E. (2015). Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Bank Marketing*.
- [68] Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.
- [69] Singh, Y. (2013). Psychological capital, subjective wellbeing, organisational virtuousness and organisational citizenship behaviour amongst teachers (Doctoral dissertation).
- [70] Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (2018). Intra-national diversity: Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- [71] Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904.
- [72] Teymoori, E., Rahmani, V., Fereidouni, A., Khachian, A., & Hannani, S. (2022). Ethical climate of the operating room from the perspective of the surgical team and its relationship with organizational culture and organizational commitment. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 26, 100238.
- [73] Trisliatanto, D. A., Tandiyono, T. E., Pradana, D. G. H., Cahya, P. T., & Anilawati, N. (2017, August). Job Satisfaction And Job Motivation Toward Performance Through Organizational Commitment. In 1st International Conference Postgraduate School Universitas Airlangga: "Implementation of Climate Change Agreement to Meet Sustainable Development Goals" (ICPSUAS 2017) (pp. 58-63). Atlantis Press.
- [74] Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2020). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 535-551.
- [75] Tsachouridi, I., Tsachouridi, I., Nikandrou, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: A social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- [76] Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

- [77] Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. Business Ethics: Research issues and empirical studies (JAI Press Inc, Greenwich, CT), pp. 77-97.
- [78] Walker, L. A. (2000). Defining outcomes: What are they and why are they important. [http://www.boundarymanagement.com/defining\\_outcomes.htm](http://www.boundarymanagement.com/defining_outcomes.htm).
- [79] Williamson, M. (2007). Person-Environment Fit as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes, Paper presented at the 1st Global e-conference on Fit: Theory, Method, and Application.
- [80] Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 724-733 .
- [81] Ziapour, A., Molavi, S., & Afsari, D. (2015). A study of the relationship between organizational virtuousness and employee engagement. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 9(8), 1442-1447.