

" القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في

إطار الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية "

د. محمد فتحي شلقامى شعراوي

مدرس بقسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية على إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك المتخصصة العامة. والتعرف على علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي للأفراد تجاه البنوك المتخصصة العامة ، والتعرف على مدى تأثير إدراك الأفراد للارتباط الوظيفي - كمتغير وسيط- على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد في هذه البنوك ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي " ، وإلى وجود علاقة سلبية اقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي، و إلى وجود علاقة سلبية اقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي، وإلى وجود أثر لإدراك الافراد لأبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، النقائي في العمل، الانهماك في العمل)M، بين أبعاد القيادة الأخلاقية X، وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المهني)Y. وقدمت الدراسة برنامج عمل يخدم توجهات البنوك محل البحث بالنسبة إلى القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي والارتباط الوظيفي.

١ . مقدمة الدراسة:

أسفرت بعض الدراسات ((Bavik et all,2017)،(Wilson & McCalman 2017)، (Walumbwa et all, 2017)، (Chen &)، (Hou,2016)،(DeConinck, 2015)،(Chughtai, 2015)،(Yang, 2014)،(Kim & Brymer, 2011)،(المغربى، ٢٠١٢م)، و(العنقري، ٢٠١٤م)، إن عقلية القائد الإداري الناجح لا يجب أن تشمل فقط على بعض المهارات الذهنية والفنية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، بل يجب أن تعتمد تصرفات القائد وسلوكياته على المبادئ الأخلاقية في البيئة الاجتماعية التي تعمل من خلالها. إذ تشمل القيادة الأخلاقية على تطبيق أساليب معاملة مناسبة لجميع الجهات المرتبطة بالعمل مبنية على صفات أخلاقية مثل النزاهة والشفافية، كذلك الإرادة الحقيقية للإدارة في التأكيد على أهمية هذه الأخلاقيات وتطبيق مبادئها على كل العاملين. وبذلك فإن القادة الأخلاقيون يحرصون على تأصيل الأخلاق كثقافة مميزة للموارد البشرية داخل المنظمة، على سبيل المثال يقومون بمكافأة وتحفيز الموظفين الذين يقومون بمهام العمل بطريقة أخلاقية، ويعاقبون عكس ذلك.

وذكرت بعض الدراسات(Gawke et all, 2017)،(Kwon et all, 2016)،(Jung&Yoon, 2016)،(Yuan et all,2015)،(Bedarkar & Pandita,2014)،(Breevaart et all,2014)،(حمد ودهايح، ٢٠١٦م)،(حسن، ٢٠١٤م)،(مرزوق، ٢٠١٣م)،(الرواشدة، ٢٠١٣م)،(لعنقري، والمغربى، ٢٠١٢م) أهمية القيادة الأخلاقية في نجاح المنظمات، وأن القيادة الجيدة تركز على الأخلاقيات، خاصة فيما يتعلق بالتأثير في الآخرين ونمط الاتصال والعدالة والموضوعية، وبذلك فإن البعد الأخلاقي للقيادة يعتبر بالغ الأهمية بفعل إمكانية التي يتمتع بها القادة في التأثير على اتجاهات وسلوكيات العاملين، وقد وجه باحثو السلوك التنظيمي (حسانين، ٢٠١١م) جزءاً من اهتمامهم لدراسة القيادة الأخلاقية

ورصد الناتج وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه حيث تعمل على تحليل علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في إطار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي.

وكذلك تعاني بعض منظمات الأعمال وبعض المنظمات الحكومية على حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات بداخلها وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى، ويأتي الصمت التنظيمي أو ما يسمى "بسلوك الصمت" أو "صمت العاملين" كأحد المشكلات التي أصبحت متواجدة في بعض هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة بل تعتبره أحد السلوكيات التي تقوض الصحة التنظيمية في المؤسسات. (Erogluer et all,2017)، (Acaray&Akturan,2015)، (Mirmohhamadi,2014) (بومنفار ووادى، ٢٠١٦م)، (العريانى، ٢٠١٦م)، (القرنى، ٢٠١٥م).

ويعد مفهوم سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن بعض المنظمات على الرغم من أنه له آثار سلبية، بل وقد تكون مؤثرة على مستقبل هذه المنظمات، إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات كما أنه يمهّد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه قضايا العمل الحاسمة. (Elçi et all,2014)، (Vakola & Bourads,2005)، (القرنى، ٢٠١٥م)، و(الوهيبي، ٢٠١٤م).

ويعد سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم السلوك التنظيمي، وهذا السلوك يمثل حالة من عدم إفصاح المرؤوس بما يكتنه من آراء أو شعور أو مجرد إبداء رأى، كما يعبر عن ميل المرؤوسين في المنظمات المختلفة إلى تجنب

تقديم المعلومات أو المقترحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات تخوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على هذا السلوك. (العريانى، ٢٠١٦م).

وترى الدراسة الحالية أن القيادة الأخلاقية بممارساتها قد تزيل حدة الصمت السلبي وهو صمت الإذعان والصمت الدفاعي، حيث اشتمل مقياس الصمت التنظيمي الذى أدرجته الدراسة نوع ثالث إيجابي للصمت التنظيمي وهو الصمت الاجتماعي المهني، وذلك من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي الذى يتأثر بالقيادة الأخلاقية، ويؤثر على الصمت التنظيمي.

وتعزز الدراسة الحالية أهمية الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي نتيجة أن آثار اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (مرزوق، ٢٠١٣م)، حيث يعكس مفهوم الارتباط الوظيفي ارتباط الموظفين بعملهم وتميزهم بالحيوية والنشاط والتفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم وتحقيقهم للفعالية في أداء أنشطتهم والحماس لتحقيق أهداف الوظيفة، والالتزام بقيمتها وتأدية عملهم بشكل أفضل والعمل على تحقيق المزيد من نتائج الأعمال الهامة، بالإضافة إلى انخفاض النية لدى الموظفين لترك العمل، لأنه سوف يبقى في منظمته ويكون مساهماً في نجاح أعمالهم.

وبلك فإن المنظمات في الوقت الراهن تحتاج إلى إطلاق وتحرير أفكار ومواهب وطاقت الأفراد بما ينمى ارتباطهم الوظيفي، إذا أرادت تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذا حظت بحوث الارتباط الوظيفي بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين لأنها من أبرز المفاهيم التنظيمية الايجابية، حيث يعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين بعملهم، ويميزهم بالحيوية والنشاط التفاني وشعورهم بالإيجابية نحو عملهم (المغربي، ٢٠١٢م).

٢. الدراسات السابقة:

جدول (١-أ): بعض الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة: القيادة

الأخلاقية والارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي

م	القائم بالدراسة	الهدف	النتائج
بعض الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية:			
١	(الشملان، ٢٠١٦)	التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الارشاد الأكاديمي	اظهرت النتائج الأهمية الشديدة للقيادة الأخلاقية ببعديها (الأبعاد الأخلاقية للقائد، وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فاعلية الارشاد الأكاديمي.
٢	(محمود، ٢٠١٤)	الكشف عن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وإعادة الهندسة الإدارية	توجد علاقة دالة احصائياً بين مقياس لقيادة الأخلاقية ومقياس الثقة التنظيمية، وهناك تأثير جوهري بينهما. توجد علاقة دالة احصائية بين الثقة التنظيمية وإعادة الهندسة الإدارية، ويوجد تأثير جوهري بينهما.
٣	(عواد، وفريج، ٢٠١٤)	معرفة أثر الرضا عن الأجر والقيادة الأخلاقية على السلوك الأخلاقي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات	أن كل من المقياس الكلى للقيادة الأخلاقية والرضا عن الأجر يؤثران تأثيراً طردياً معنوياً في كل بعد من أبعاد السلوك الأخلاقي.
٤	(العقري، ٢٠١٤م)	التعرف على أبعاد القيادة الاخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي في مكة المكرمة	وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في محافظات امانة مكة المكرمة.
٥	(عابدين وآخرون، ٢٠١٢)	التعرف لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية.	أن ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

٦	(حسانين، ٢٠١١م)	تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	توجد علاقة ارتباط سالبية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
بعض الدراسات العربية التي تناولت الارتباط الوظيفي:			
١	(حمد ودهايع، ٢٠١٦م)	الكشف عن العلاقة بين كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية.	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية.
٢	(حسن، ٢٠١٤م)	وضع اطار مقترح للمقدمات التي تمكن من تحقيق الارتباط الوظيفي في قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة.	قدمت النتائج بعض الدلالات الهامة لقطاع الفنادق التي تساهم في تحقيق الارتباط التنظيمي
٣	(مرزوق، ٢٠١٣م)	التعرف على مدى تأثير العدالة التنموية والتماثل التنظيمي على الارتباط الوظيفي	توجد علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التماثل التنظيمي والارتباط الوظيفي،
٤	(الرواشدة، ٢٠١٣م)	معرفة الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية للعاملين في الدوائر الحكومية الأردنية.	وجود أثر الارتباط الوظيفي فلا الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية الأردنية.
٥	(لعتقري، والمغربى، ٢٠١٢م)	التوصل إلى مدى تأثير الأنماط القيادية على عناصر الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي.	وجود تأثير معنوي للأنماط القيادية على تعزيز عناصر الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي.
٦	(المغربى، ٢٠١٢م)	التوصل إلى مدى تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات الارتباط الوظيفي في الأجهزة الحكومية السعودية.	وجود تأثير معنوي لخصائص الثقافة التنظيمية على أبعاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.

بعض الدراسات العربية التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي:			
١	(بومنقار ووادي، ٢٠١٦، م)	التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية	ان مستوى الصمت التنظيمي متوسط، ولا يوجد اختلاف في مستوى الصمت التنظيمي تبعاً لاختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية(الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل).
٢	(الغرياني، ٢٠١٦م)	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابة معلمي المدارس السعودية حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي تعزى لاختلاف () المؤهل العلمي والتخصص والخبرة)	عدم وجود فروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابة معلمي المدارس السعودية حول مستوى سلوك الصمت التنظيمي تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي والتخصص والخبرة)
٣	(القرني، ٢٠١٥م)	الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى المناخ التنظيمي والثقة في الرؤساء والالتزام التنظيمي	وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك الصمت بجامعة الملك عبد العزيز ومناخ الصمت التنظيمي، وعلاقة ارتباطية عكسية بين سلوك الصمت وفرص الاتصالات، وعلاقة ارتباطية سالبة بين سلوك الصمت والثقة في الرؤساء .
٤	(الوهيبي، ٢٠١٤م)	التعرف على أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية بالقصيم.	اتضح أن أهم العوامل المسببة للصمت التنظيمي هي: خوف المديرين من التغذية العكسية ونقص مهارات الاتصال وعدم دعم الإدارة العليا.
٥	(سليم، ٢٠١٢م)	اختبار العلاقة بين كل من اتجاهات الإدارة العليا نحو سلوك صمت وتعبير العاملين واتجاهات	وجدت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من متغيرات اتجاهات الإدارة العليا نحو صمت وتعبير العاملين

المشرفين نحو سلوك صمت وتعبير العاملين.	واتجاهات المشرفين نحو سلوك صمت وتعبير العاملين وفرص الاتصالات التنظيمية		
دراسة الصمت التنظيمي وأثره في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد سلوك الصمت التنظيمي وصنع القرارات التنظيمية.	(الفاعورى، ٢٠٠٤م)	٦

جدول (١-ب): بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة:

القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي

م	القائم بالدراسة	الهدف	النتائج
بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية:			
١	(Bavik et all, 2017)	التحقق من التأثيرات الوسيطة لكلاً من الدافعية الرقابية ومشاركة المعرفة والشخصية ذات الروح المعنوية بين كل من القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين المعرفية.	وجدت الدراسة نتائج تعزز التأثيرات الوسيطة لكلاً من الدافعية الرقابية ومشاركة المعرفة والشخصية ذات الروح المعنوية بين كل من القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين المعرفية.
٢	(Wilson & McCalman 2017)	التحقق من أهمية القيادة الأخلاقية من خلال المنظور الغربي وتقديم حلول للمشكلات التنظيمية من خلال القيادة الأخلاقية.	قدمت الدراسة مقترحاً للقيادة الأخلاقية يعتمد على النظرة الايجابية لها ودعمها للروح المعنوية واعتمادها على المهام المحورية في العمل.
٣	Walumbwa et all,	التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة	توجد علاقة معنوية - من قبل سلوك مجموعة التعلم

المختبر - بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الموظفين الأخلاقية، تم تفسيرها بسبب الاتصالات الأخلاقية.	الأخلاقية وسلوكيات الموظفين الأخلاقية، واختبارها	2017)	
توجد علاقة موجبة بين ادراكات الموظفين للقيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي للموظفين. وتوجد علاقة موجبة بين السلوك الصوتي والإبداع الفردي. توجد علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الفردي.	التحقق من أهمية دور القيادة الأخلاقية والسلوك الصوتي والمناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع.	(Chen & Hou, 2016)	٤
توجد تأثيرات مباشرة للقيادة الأخلاقية لدى إدراكات رجال البيع لتحسين قيمهم الشخصية ودعم القيم التنظيمية	التحقق من نتائج القيادة الأخلاقية لدى رجال البيع.	DeConinc (k, 2015)	٥
وجدت دور وسيط لكل من استقلالية الوظيفة والكفاءة الذاتية للتأثير على القيادة الأخلاقية والإلتزام بسلامة والمشاركة بسلامة.	الكشف عن تأثيرات القيادة الأخلاقية في بعدى الأداء الأكثر أماناً، وهما الإلتزام بسلامة، والمشاركة بسلامة	(Chughtai, 2015)	٦
يوجد تأثير سلبي مباشر للقيادة الأخلاقية على الرفاهية الشخصية للعاملين. ووجدت نتائج معنوية للقيادة الأخلاقية بالنسبة للثقافة الصينية، وقدمت مفاهيم هامة للمشرفين والمديرين.	التعرف والكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على وموظفيها واختبار هذا التأثير من خلال الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة الوظيفية والرفاهية الشخصية في	(Yang, 2014)	٧

	العمل.		
وجدت علاقة ارتباط قوية للقيادة الأخلاقية للتفويضين على الرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى وعلى التزامهم التنظيمي الفعال.	التحقق من تأثيرات القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى بالفنادق والالتزام الفعال.	(Kim & Brymer, 2011)	٨
بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت الارتباط الوظيفي:			
توجد توقعات بأن روح المبادرة الداخلية للموظفين تؤدي إلى تغييرات ايجابية على الموارد الشخصية للموظف وبالتالي على ارتباطه بعمله.	الكشف عن كيف يؤثر أنشطة الريادة (روح المبادرة الداخلية) للموظفين على ارتباط الموظفين بعملهم.	(Gawke et all, 2017)	١
توجد ممارسات صوتية للموظفين تؤدي إلى أفضل الممارسات التي تخلق الارتباط بالعمل والتي تأثرت بعوامل المستويات الثلاثة، وهي المستوى الكلي للثقافة القومية، والمستوى الأوسط وهو (على نطاق المناخ التنظيمي)، وعلى المستوى الأصغر (مستوى العلاقة بين الموظف ومشرفه).	التعرف على الأشكال المباشرة للصوت الفردي للموظف من الممكن أن تكون هامة للمقدمات غير المستكشفة للارتباط بالعمل (علاقة الصوت الوظيفي بالارتباط بالعمل).	(Kwon et all, 2016)	٢
ان أهمية العمل للموظفين تؤثر على الارتباط الوظيفي وعلى الالتزام التنظيمي.	التعرف على أهمية حفاظ الموظفين بعملهم في قطاع مؤسسات الضيافة، وأبعاد الارتباط الوظيفي لهم	(Jung&Yo on, 2016)	٣

التعرف على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بين كل من المعوقات الوظيفية والموارد الوظيفية و الأداء الآمن.	التعرف على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بين كل من المعوقات الوظيفية والموارد الوظيفية و الأداء الآمن.	(Yuan et all,2015)	٤
توصلت إلى وجود محركات رئيسية ثلاثة للارتباط الوظيفي وهى الاتصالات، وتوازن الحياة والعمل ، والقيادة	التعرف على المحركات الرئيسية للارتباط الوظيفي و التي تؤثر على الأداء الوظيفي	(Bedarkar & Pandita,2014)	٥
توصلت إلى أن الإدارة الذاتية اليومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتباط الموظفين بعملهم.	اختبار كيف تؤثر الإدارة الذاتية اليومية على ارتباط الموظفين بالعمل	(Breevaart et all,2014)	٦
بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت سلوك الصمت التنظيمي:			
وجدت بعض الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية تؤثر سلباً على الصمت التنظيمي، ويؤثر الانجاز الشخصي ايجابياً على صمت العاملين.	التعرف على تأثير العدالة التنظيمية للموظفين ومستويات الإجهاد على إدراكهم للصمت التنظيمي.	(Erogluer et all,2017)	١
توصلت الدراسة إلى أن صمت الإذعان والصمت الدفاعي لهما تأثير سلبى على سلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن الصمت المهني (الاحترافي) الاجتماعي له تأثير ايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.	الاختبار العملي لتأثير أبعاد الصمت التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	(Acaray&Akturan, 2015)	٢

توصلت إلى أن الصمت التنظيمي لا يقوم بدور المتغير الوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي وسلبي على كل من الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي.	اختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمي والالتزام التنظيمي.	(Mirmohhamadi, 2014)	٣
تشير إلى التأثير معنوي سلبي لكل من الصمت التنظيمي والاستقواء على الموظفين بترك العمل	اختبار تأثير الصمت التنظيمي على الاستقواء على الموظفين بتهديدهم بترك العمل.	(Elçi et al,2014)	٤
تشير إلى اتجاهات المشرفين، واتجاهات الإدارة العليا، وفرص الاتصالات ترتبط وتتنبأ بسلوك الصمت للموظفين.	اختبار أبعاد مناخ الصمت كما يدركها الأفراد واكتشاف تأثيرها على الاتجاهات الوظيفية.	(Vakola & Bourads, 2005)	٥
حددت النتائج السلبية للصمت النظمي والخاصة بقدرة المنظمة على تغيير وتنمية في محتوى التعددية.	تحديد نموج يحتوي على متغيرات المحتوى للصمت التنظيمي، والديناميكيات المرتبطة بالإدراكات للصمت التنظيمي	(Morrison & Milliken, 2000)	٦

٣. مشكلة الدراسة:

لا اتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمقابلات غير المهيكلة التي قام بها الباحث كدراسة استطلاعية مع بعض المسؤولين في بعض البنوك المتخصصة العامة التي تعمل في السوق المصرفي المصري، وجود حاجة ملحة لدراسة إطار متكامل يوضح علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي من

خلال الدور الوسيط لإدراك الموظفين لأبعاد الارتباط الوظيفي، وأن هذا الإطار سوف يكون مفيداً بصفة خاصة في تبيان علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي، وكذلك علاقة تأثيرها على أبعاد الارتباط الوظيفي وأيضاً علاقة تأثير أبعاد الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي.

يتوقع نجاح أي عمل إداري بدون قيادة فعالة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة، ويستثمر هذا الاستيعاب في الاستفادة من تلك المكونات، ومن هذا المنطلق كون القيادة تعد مصدراً للنجاح، إلا أن عدم فعالية القيادة، وعدم ارتباط الموظفين بعملهم، والسلوك السلبي لبعض أبعاد الصمت التنظيمي، قد يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لأبعاد الارتباط الوظيفي في البنوك المتخصصة العامة العاملة في السوق المصرفي المصري؟

وبشكل أكثر تحديداً فإنه يمكن التعبير عن هذه المشكلة في شكل مجموعة من التساؤلات التالية:

١. هل توجد علاقة ذات تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي لمفردات عينة الدراسة؟
٢. هل توجد علاقة ذات تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي للأفراد في البنوك محل الدراسة؟
٣. هل توجد علاقة ذات تأثير معنوي لأبعاد الارتباط الوظيفي على سلوك الصمت التنظيمي في البنوك محل البحث.

٤. هل يؤثر إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي - كمتغير وسيط- على العلاقة بين مقياس القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد محل الدراسة.

٤ - فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الى اختبار فروض العدم التالية :

١. **الفرض الأول:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ: الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الحيوية في العمل ".
ب: الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " النفاي في العمل ".
ج: الفرض الفرعي الثالث: والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الانهماك في العمل".

٢. **الفرض الثاني:** توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للبنوك محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية وهي:

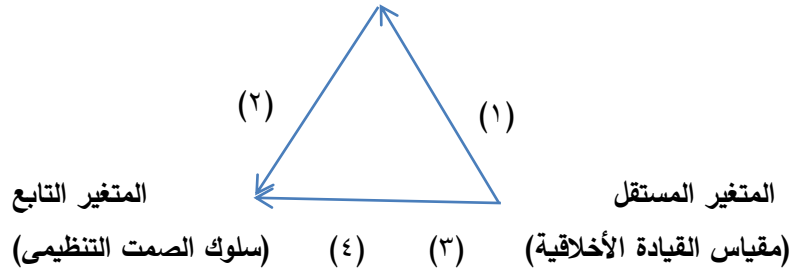
أ: الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الإذعان ".
ب: الفرض الفرعي الثاني: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي ".
ج: الفرض الفرعي الثالث: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني ".

٣. **الفرض الثالث:** توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للبنوك محل الدراسة.
- أ: الفرض الفرعي الأول:** والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " صمت الإذعان " .
- ب: الفرض الفرعي الثاني:** والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي
- ج: الفرض الفرعي الثالث:** والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني " .
- الفرض الرابع:** يؤثر إدراك الأفراد للأبعاد الارتباط الوظيفي على العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد في البنوك محل البحث.
٥. **نموذج الدراسة ومتغيراتها:**

الشكل رقم (١) "نموذج الدراسة المقترح"

المتغير الوسيط

(إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي)



أهمية الدراسة:

نبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوعات التي تتناولها وأهمية البنوك المتخصصة العامة العاملة في السوق المصرفي، ومواكبة الدراسات والأدبيات البحثية الحديثة في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ولم تلقى هذه الموضوعات الدراسة والدراسة في مجال البنوك المتخصصة محل الدراسة.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال توجيه أنظار المديرين والمسؤولين والموظفين في البنوك المتخصصة محل الدراسة إلى أهمية العلاقة بين مفاهيم القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي في تطوير سلوكياتهم الإدارية والتنظيمية والفردية، بما يحقق أهداف واستراتيجيات البنوك محل الدراسة.

وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تقترح الربط بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط لإدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي في البنوك المتخصصة محل الدراسة. ومن ثم تساهم فيما يلي:

١. المساهمة في سد الفجوة الدراسية ، حيث لم يسبق القيام بدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي.

٢. دراسة مفهوم وأبعاد مقياس القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة، وكذلك تتبع من أهمية موضوع الارتباط الوظيفي وسلوك الصمت التنظيمي كإحدى الموضوعات الحديثة في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

٣. تسهم الدراسة عملياً وميدانياً، في تحديد وقياس علاقة تأثير مقياس القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط لإدراك العاملين لأبعاد الارتباط الوظيفي

٤. تغطية الفجوة الناجمة عن عدم توافر دراسات حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار أبعاد الارتباط التنظيمي

٥. تخدم هذه الدراسة البنوك المتخصصة العامة بما يمكن أن تقدمه حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار أبعاد الارتباط التنظيمي، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لها، وذلك لتجنب سلبيات بعض سلوكيات الصمت التنظيمي والحد من انخفاض درجة الارتباط التنظيمي والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي وأبعاد الارتباط الوظيفي.

٦. المساعدة في نشر نمط القيادة الأخلاقية في البنوك المتخصصة محل الدراسة، ودعم الارتباط الوظيفي لعاملها ودعم السلوك الإيجابي للصمت التنظيمي بها.

٧. أهداف الدراسة:

عكست مفاهيم القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي وتجنب سلبيات الصمت التنظيمي في الآونة الأخيرة نجاح المنظمات، لذا تحاول الدراسة الحالية قياس مفهوم القيادة الأخلاقية كعامل محوري في نجاح المنظمات الحكومية من خلال ما تتضمنه من نزاهة وشفافية والتزام أخلاقي وتوافر شخصية قدوة للآخرين، وأيضاً انصات المدير لموظفيه وضبط سلوكياتهم أخلاقياً والحفاظ على قيم وأخلاقيات العمل. كما تحاول الدراسة الحالية تحديد وفهم درجة الارتباط الوظيفي في البنوك محل الدراسة وأبعاده الثلاثة وهي الحيوية في العمل، والتقاني، والانهماك في العمل، ومحاولة الوصول إلى أسباب لدرجة الارتباط الوظيفي بها ودرجة أبعاده، بجانب الوقوف على مدى إدراك الموظفين لأهمية الارتباط الوظيفي لديهم وأثره على سلوك الصمت التنظيمي، ومدى تأثره بالقيادة الأخلاقية لديهم، كما تحاول الدراسة تحديد وفهم سلوك الصمت التنظيمي في البنوك محل الدراسة، وأبعاده الثلاثة وهي سلوك صمت الإذعان وسلوك الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المهني، وتحاول تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي وأبعاده الثلاثة من خلال الدور الوسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي للدراسة الأهداف التالية:

١. الكشف عن وجود علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك المتخصصة العامة.

٢. الكشف عن وجود علاقة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الصمت التنظيمي للأفراد تجاه للبنوك المتخصصة العامة ؟

٣. التعرف على مدى تأثير إدراك الأفراد للارتباط الوظيفي - كمتغير وسيط- على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد في للبنوك المتخصصة العامة.

٤. تقديم برنامج عمل يخدم توجهات البنوك المتخصصة محل الدراسة باتجاه القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي والارتباط الوظيفي.

٥. التوصل إلى نموذج إحصائي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار ادراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي بالبنوك المتخصصة محل الدراسة.

٨. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية الميدانية لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما اعتمدت على الدراسة التحليلية الميدانية، لغرض جمع البيانات عبر عينة عشوائية بسيطة من البنوك المتخصصة العامة، واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليل البيانات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

محددات الدراسة:

- ١/٩: **حدود علمية:** اقتصر موضوع الدراسة على مفردات مقياس القيادة الأخلاقية وتأثيرها على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي الثلاثة (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت المهني الاجتماعي)، في إطار إدراك الأفراد لأبعاد الارتباط الوظيفي الثلاثة (الحبوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل).
- ٢/٩: **حدود زمانية:** اقتصر الدراسة للدراسة في النصف الأول من عام ٢٠١٧م.
- ٣/٩: **حدود مكانية:** اقتصر الدراسة للدراسة في البنوك المتخصصة العامة العاملة في السوق المصرفي المصري

١٠ - الإطار النظري للدراسة:

١ / ١٠ : الإطار النظري للقيادة الأخلاقية Ethical Ladership:

يمكن ايضاح مفهوم القيادة الأخلاقية على النحو التالي:
توصلت بعض الدراسات (Chen & Hou,2016)، و (Kim (Yang, 2014) & Brymer, 2011)، وإلى إدراك المنظمات الحديثة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومدى القدرة على تحقيق أهدافها والمزايا التنافسية وتحقيق الرضا لموظفيها وزيادة التزامهم التنظيمي، وأثبتت أن إدراك الأفراد والعملاء والمجتمع للقيادة الأخلاقية هو من أسباب تحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها والمزايا التنافسية والابتكار والابداع في منتجاتها التي تشتمل عليها أهدافها واستراتيجياتها. (Chen & Hou,2016) .. وكذلك أثبتت دراسة (Yang, 2014) أن القيادة الأخلاقية لها تأثير على إدراك الموظفين لجودة الحياة والرفاهية في العمل.

وأورد كل من (Wilson & McCalman , 2017) و (العنقري، ٢٠١٤) أن نظرية التعلم الاجتماعي (Brown et all,2006) ألقت الضوء لشرح محددات ونتائج القيادة الأخلاقية، حيث أوضحت أهمية ارتباط الخصائص الفردية للقائد

بالتأثيرات الحالية على ادراكات موظفيه كقائد أخلاقي، كما توضح نظرية التعلم الاجتماعي أهمية إدراك الموظفين أن قاداتهم قادة أخلاقيين، وبذلك يجب أن يتمتع القادة بالثقة والقدوة، وتشير أيضاً النظرية إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال التوجه إلى تقليد القيم والمواقف والسلوكيات من النماذج القيادية الجذابة ذات المصادقية. وعرف (Coklar,2012) القيادة الأخلاقية بأنها: اهتمام القادة بتقديم الحقوق وأعمال الأفراد في المجتمع، كما عرف (Brown et all,2006) القيادة الأخلاقية بأنها: إظهار قواعد السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال اتخاذ الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية المتبادلة، والترويج لمثل هذا السلوك لاتباعه وتعزيزه من خلال الاتصال المتبادل واتخاذ القرارات. وأشار كل من (Walumbwa et all, 2017)، و (Monahan,2010)، (العنقرى،٢٠١٤)، و(الشملان،٢٠١٤) إلى أن المديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبيرة يعرفون القيادة الأخلاقية بأنها: "مجرد مسألة وجود قادة يتسمون بحسن الخلق والشيم الصحيحة أو كون الشخص قوى الشخصية". ، كما عرفها (Mayer & Garvin.2005) بأنها: " قدرة تحمل القادة مسئولية التصرف بصورة أخلاقية". وأيضاً هي: " لا بد أن يجد القادة في أنفسهم الاستقامة والنزاهة الأخلاقية، ليصبحوا قادرين على إدارة المنظمة بطريقة أخلاقية". ذكر كل من (Walumbwa et all, 2017)، و (Yang,2014)، و (Coklar,2012)، و (حسانين، ٢٠١١)، (عمرو، وراشد، ٢٠١٤)، و(أكريم،٢٠١٢)، أيضاً عرف (Brown,2006) القيادة الأخلاقية بأنها: "الالتزام بالمبادئ واتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من اتباع هذه المعايير" وبأن (Trevino&Brown,2006) عرفا القيادة الأخلاقية بأنها: "هي تجسيد السلوك

المناسب معيارياً بالتصرفات الفردية وفى العلاقات الشخصية وتنمية هذا السلوك لدى العاملون بالاتصالات ثنائية الاتجاه ومن خلال التعزيز وصنع القرار". وينبثق من التعريف السابق للقيادة الأخلاقية العناصر الأساسية التالية: أن القادة الذين يدركون بأنهم أخلاقيون يقوموا بمنمذجة السلوك الذى يعتبره العاملون مناسباً معيارياً، مثل سلوكيات الأمانة والعدالة والرعاية والثقة. لا يوجه القادة الأخلاقيون الانتباه فقط للأخلاقيات من خلال إبرازها في السياق الاجتماعي عن طريق الحديث الصريح حولها للعاملين ولكن يتيحون لهم إمكانية التأثير في العمل بتحقيق العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلات. يضع القادة الأخلاقيون المعايير الأخلاقية ويكافئون السلوك الأخلاقي ويعاقبون السلوك غير الأخلاقي. يأخذ القادة الأخلاقيون في الاعتبار النتائج الأخلاقية على قراراتهم، وبذلك هم يقدمون خيارات عاملة وقائمة على المبادئ والتي يستخدمها الموظفون. وأشار (Kalshoven et al, 2011)، إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتضمن ما يلي:

العدالة: وهى أن يعمل القادة الأخلاقيين على المساواة والعدالة في المعاملة بين مرؤوسيهـم.

المشاركة في السلطة: أن يقوم القادة الأخلاقيين بالشورى واحترام الأفكار والاهتمامات.

التوجه بالأشخاص: أن يهتم القادة الأخلاقيين بالأشخاص ويحترمونهم ويقوموا بتشجيعهم.

وضوح الدور: أن يقوموا بإيضاح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء لمرؤوسيهـم.

النزاهة: أن يكون القادة الأخلاقيين أصحاب نزاهة اليد وأن تتوافق أفعالهم مع أقوالهم.

الاهتمام الدائم: اهتمام القادة الأخلاقيين الدائم بالمجتمع وتوجيه مرؤوسيهـم لذلك.

وذكر كل من (Yang, 2014)، و (Coklar, 2012)، و (Kalshoven et all, 2011)، و (Trevino & Brown, 2006)، و (أكريم، ٢٠١٢)، و (العنقرى، ٢٠١٤)،

و(عواد، وراشد، ٢٠١٤)، (حسانين، ٢٠١١) بأنه يوجد ما لا يقل عن صفات القائد الأخلاقي وهي:

١. اتساع الوعي الأخلاقي، بحيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية ويهتم بصالح الجميع، ويركز على استقامة الوسائل والغايات، ويهتم بالأجل الطويل، ويركز على العاملين في المستويات الدنيا، ويتسم بالوعي الأخلاقي، وأن تكون له رؤية.

٢. التوجه بالأفراد، بحيث يعاملهم باهتمام وبعدالة واحترام، ويطورهم ويرشدهم.

٣. وضوح المعايير الأخلاقية والمسائلة، بحيث يتحمل المسؤولية بمعنى تماسك القيادة في ضبط أنفسهم وتحمل الآخرين، وتطابق المسؤولية مع القيم الأخلاقية، وأن يستخدم المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك، وأن يمارس الإدارة مبنية على القيم.

٤. وضوح تصرفاتهم وأبعادهم الأخلاقية، حيث تتطابق أفعالهم مع أقوالهم، يعملون كنماذج وقدوة لموظفيهم، يتواصلوا مع موفيههم ويلهمونهم ويقنعونهم، يتسم القائد الأخلاقي بالجرأة والصلابة والقوة، يفعل الصواب، يتسم بالاستقامة، يثق العاملين فيه، يستم بالأمانة، مستمع جيد ومقبل على الأفكار الجديدة.

٥. بذل جهود التنسيق بين السياسات والممارسات، بحيث تؤيد صفة التنسيق القواعد والمستويات والقيم والمبادئ الأخلاقية للقادة.

٦. التركيز على التغيير الثابت والسريع، حيث تعنى قيام القادة الأخلاقيين بعمل أعداد كبيرة من التحسينات الصغيرة في جميع المجالات.

٧. العمل مع أصحاب الأخلاق وترقيتهم، حيث يتم تفضيل العمل مع الموظفين أصحاب الأخلاق وأن يقوم القادة الأخلاقيين بصنع قرارات الاختيار والترقية للأفراد الذين يستخدمون رسالتهم ورؤيتهم وقيمهم كمعيار للسلوك.

واستخدمت الدراسة الحالية مقياس القيادة الأخلاقية الذى قدمه (Yang,2014) في دراسة بعنوان: "هل تقود القيادة الأخلاقية إلى إسعاد العاملين وإدراكهم لجودة الحياة

والرفاهية في العمل". حيث أعتد في مقياسه على أبعاد القيادة الأخلاقية التي قام الباحث بتعريبها وتطويرها لكي تكون صالحة لمجال البنوك المتخصصة محل الدراسة، وهي:

١. انصات القائد الأخلاقي لموظفيه: بحيث يستمع المدير في البنك إلى ما يقوله موظفيه
٢. ضبط القائد الأخلاقي سلوكيات موظفيه: بحيث يقوم المدير في البنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً
٣. اهتمام القائد الأخلاقي بموظفيه: بحيث يأخذ المدير في البنك اهتمامات موظفيه في اعتباره
٤. الحفاظ على أخلاقيات العمل: بحيث يحافظ المدير في البنك على أخلاقيات وقيم العمل
٥. تقديم نموذج أخلاقي لموظفيه: بحيث يضع المدير بالبنك مثال لكيفية أداء المهام بطريقة صحيحة أخلاقياً
٦. التوجيه بالأداء الصحيح : بحيث عندما يتخذ المدير بالبنك القرارات، يسأل عن "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله"

٢/١٠: الإطار النظري للارتباط الوظيفي Job Engagement:

حظى مفهوم الارتباط الوظيفي Job Engagement على اهتمام الباحثين (Gawke et all, 2017)، و(Kwon et all,2016)، و (Jung&Yoon, 2016) ، و (Yuan et all,2015)، و(Bedarkar & Pandita,2014)، و (Breevaart et all,2014) على مدار العقدين الماضيين، حيث يعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية والتنظيمية الإيجابية، ويعكس ارتباط الموظفين ايجابياً بعملهم وما يتميزوا به من حيوية ونشاط، ويشعروا بأنهم يؤديوا بعملهم بفعالية وهي حالة ايجابية في تحقيق العمل المرتبط بالوظيفة، ويتيح الارتباط الوظيفي تنمية الفرص للموظفين

للتواصل مع رؤسائهم وزملائهم بشكل كبير/من خلال بيئة تحفيزية تدفع الموظفين إلى الاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد.

بدء ظهور مفهوم الارتباط لأول مرة كما ذكر كل من (Gawke et all, 2017)، و(Kwon et all,2016) (المغربي،٢٠١٢)، (المغربي والعنقري، ٢٠١٢)، و(الواشدة،٢٠١٣)، و(حمد و دهايع،٢٠١٦) من قبل الباحث "Kahn" عام ١٩٩٠م ، والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي، وهو عبارة عن: "تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أداء عملهم، من خلال الارتباط ، فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره"، وعرف "Kahn" عدم الارتباط الشخصي "بأنه عبارة عن فصل النفس من أدوار العمل، وفي عدم الارتباط فإن الفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء الدور". (Wafald A.J., 2008) ، ويرى (المغربي،٢٠١٢) أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، بسبب الوعود والالتزامات تكون بين الموظف ورئيسه في العمل.

وعرف كل من (Jung&Yoon, 2016) ، و (Yuan et all,2015) ، و (Jesuthalen,2003) الارتباط الوظيفي بأنه "التصاق الموظف بوظيفته ورجبته الشديدة في بذل أقصى مجهود بهدف تحقيق أهدافها"، وعرف (Daniel.2004) الارتباط الوظيفي بأنه: "علاقة ايجابية بين الموظف ومنظمته، فكلا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر ، ويدعم كل منهما الآخر".، وأوضح (Rothbard.2001) أن الارتباط الوظيفي " هو تواجد الموظف نفسياً وجسدياً بالمنظمة. وبأن له بعدين هما الولاء والاستغراق"، وأوضح أن الارتباط الوظيفي "هو قدرة الفرد على إدراك الدور الذي يقوم به في منظمته، والوقت الذي يقضيه في التفكير في دوره ومدى تعلقه بهذا الدور".، وعرف (Christian et al,2011)

الارتباط الوظيفي بأنه: "مفهوم لتحفيز الأفراد لأداء الأعمال المرتبطة بالوظيفة بشكل فعال".

كما ذكر كل من (العنقري والمغربي، ٢٠١٢) (Taris, T.W et al,2008) أن الارتباط الوظيفي يمكن تعريفه على أنه عكس الاحتراق "Burnout" وأن الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عوامل هي: استنزاف الموارد العقلية من الوظيفة وعدم وجود كفاءة مهنية.

كما ذكر كل من (Jung&Yoon, 2016) ، و (Yuan et all,2015)، و (العنقري والمغربي، ٢٠١٢) (Taris, T.W et al,2008) أن هناك تعدد في المصطلحات المستخدمة في وصف هذا المفهوم في عدد من المراجع الأجنبية، ومن هذه المصطلحات:

١. الارتباط الوظيفي Job Engagement .
 ٢. الارتباط بالعمل Work Engagement .
 ٣. ارتباط الموظف Employee Engagement .
 ٤. ارتباط العامل .. Worker Engagement .
 ٥. الارتباط بالمنظمة Organization Engagement .
- وعلى الرغم من تعدد المصطلحات إلا أنها تركز جميعها على ارتباط الموظف بوظيفته ومنظمته، ولقد ركزت الدراسة الحالية على المصطلح الأكثر شمولاً وأكثر دراسة من قبل الباحثين وأكثر تطبيقاً وهو مصطلح " الارتباط الوظيفي Job Engagement" . (العنقري والمغربي، ٢٠١٢).
- وذكر كل من (Gawke et all, 2017)، و(Kwon et all,2016)، و(Jung&Yoon, 2016) ، و (Yuan et all,2015) (Garber, 2007) ، و(المغربي، ٢٠١٢) وجود عشرة عوامل رئيسية لتعريف الارتباط الوظيفي، وهي:
١. الالتزام: يصف الارتباط الوظيفي مستوى التزام الموظف تجاه منظمته.

٢. السلوك: يؤدي الارتباط وظيفي إلى اتجاه وسلوك إيجابي للموظف نحو أهداف وقيم منظمته التي توفر له الاحترام المتبادل وتبادل المنافع والاهتمام بالتنمية الذاتية له.
 ٣. الانحياز: يعمل الموظفون الذين يمتلكون ارتباط وظيفي دائماً على إنجاز منظماتهم، ودعم استراتيجياتها.
 ٤. الاتصالات: تتصف الاتصالات في المنظمات التي يوجد بها ارتباط وظيفي بالفعالية فيما بين مختلف الأطراف.
 ٥. الأهداف: يدرك الموظف الذي لديه ارتباط وظيفي جيداً أهداف منظمته ويعمل مع زملائه من أجل تحقيقها.
 ٦. التركيز على العملاء: إن الهدف الرئيس في بيئة العمل المترابطة هو مقابلة حاجات وتوقعات العملاء بأفضل طريقة ممكنة.
 ٧. تكامل الأهداف: يتوفر لدى الموظفين الذين يمتلكون ارتباط وظيفي استعداداً لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل وكذلك التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
 ٨. الولاء: يتفوق أداء الموظفين الذين يمتلكون ارتباط وظيفي الأداء المطلوب والمتوقع منهم، وذلك بسبب ولائهم لمنظمتهم.
 ٩. الاستغراق: يحدث الموظف المرتبط بالوظيفة أشياء إضافية نتيجة انهماكه واستغراقه في العمل.
 ١٠. المشاركة: يتصرف الموظف المرتبط بالوظيفة كشريك ومالك للمنظمة.
- ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس للارتباط التنظيمي اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأجنبية (Kong,2009) ، و(Karatepe, O,M,. et al,2009) ومنها وكذلك الدراسات العربية فقد عربه الدكتور عبد الحميد المغربي في عام ٢٠١٢م واعتمد عليه في دراستين هما(المغربي والعنقري، ٢٠١٢)، و(المغربي، ٢٠١٢)،

وكلك اعتمدت عليه دراسة (حمد ودهايح، ٢٠١٦) وهو مقياس يطلق عليه (UWES) (Utrecht Work Engagement) ، والذي تم تصميمه بواسطة (Schaufeli, et al, 2002) ، حيث عرف الارتباط على أنه حالة ايجابية مرتبطة بالعمل يشعر بها الفرد بأن العمل يمتلكه، ويمكن وصفها - الحالة الايجابية- من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الحيوية في العمل ، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل)، ويمكن إيضاح الأبعاد الثلاثة كما يلي:

١. **الحيوية في العمل (الحماس للعمل) "Vigor"**: هي المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والمثابرة في مواجهة الصعاب، وأيضاً بجانب الطاقة المرتفعة تشتمل على الجرأة النفسية أثناء العمل، والاستعداد للاستمرار في المواقف الصعبة، وبذل الجهد الذي يستحق الشكر والثناء.

٢. **التفاني / التكريس (الاهتمام بالدور) "Dedication"** : وتعنى شعور الفرد بأهميته في العمل، والفخر والاعتزاز بالمنظمة، والحرص ، والثقة ، والتحدى. وأيضاً تشير إلى احتواء الفرد بقوة في عمله، وإحساسه بقيمته، وأهميته، والشعور بالحماس، والإلهام، والتحدى عند ممارسة عمله.

٣. **الاستغراق / الامتصاص (الانهماك في العمل) "Absorption"** : تشير إلى الشعور بالتركيز الكامل في العمل ويشير إلى انهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل أو تحرير نفسه عن العمل، ولقد عرف (Raymond & Mjoli, 2013) الاستغراق في العمل على أنه: "الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق ذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعنى أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به".

٣/١٠.: الإطار النظري لسلوك الصمت التنظيمي " Organizational Silence Behavior

ذكرت العديد من الدراسات منها (Erogluer et al,2017)،
 و (Acaray&Akturan,2015) ، و (Mirmohhamadi,2014) ، و (Elçi et al,2014) ، و (all,2014) ، و (Vakola & Bourads,2005) ، و (Morrison et al,2002) ، و (العريانى،٢٠١٦) ، و (القرني، ٢٠١٥) ، و (البليهد،٢٠١٤) ، و (الوهيبي، ٢٠١٤) ، و (سليم،٢٠١٢) ، و (الفاعورى،٢٠٠٤) ، أن مصطلح الصمت التنظيمي يشير إلى ميل المرؤوسين في المنظمات إلى عدم المشاركة أو تقديم الاقتراحات لرؤسائهم عن المشاكل الحالية أو المتوقعة بالمستقبل أو الإحجام عن الحديث في اهتمامات المنظمة، وأن مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن الكثير من المنظمات على الرغم من أن له آثار سلبية على مستقبل المنظمات، إذ أنه يكرس حالة من الإذعان وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات ، كما أنه يمهّد لحالات الجمود التنظيمي وعدم وجود أدوار المبادرة إلى التغيير والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ موقف المخاطرة من حيث إبداء الرأي تجاه مشكلات وقضايا العمل الحاسمة. وإلى ذلك تشير (Morrison & Miliken,2000) إلى أن الكثير من العاملين يختارون ويفضلون البقاء صامتين عن القضايا الهامة الخاصة بالعمل كقضايا الصراع مع المرؤوسين أو عدم الموافقة على بعض القرارات التنظيمية، وكذلك الصمت عن نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والسلوكيات غير القانونية. وبشكل عام أن سلوك الصمت عند العاملين قد يعيق عملية التطوير والتغيير ، ويؤدي إلى انخفاض المشاركة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة والفعالية للأداء التنظيمي.

وذكر كل من (Mirmohhamadi,2014) ، و (القرني،٢٠١٥) و (البليهد، ٢٠١٤) ، بأن "موريسون وميلكن"

(Morrison & Millken,2000) عرفا سلوك الصمت التنظيمي بأنه: " ما هو إلا قرار واع من جانب العاملين للاحتفاظ بالمعلومات الهامة، وعدم رغبتهم في مشاركة

معارفهم وأفكارهم وخبراتهم مع الإدارة حول قضايا العمل أو لتحسين بيئة عملهم". كما عرفاه بأنه: "حجب مدخلات مهمة نسبياً أو هو الحالة التي يفشل فيها العامل في مشاركة وإظهار ما يدور في عقله". أو هو: "عدم قدرة العامل على التعبير عندما يكون لديه اقتراح أو فكرة أو معلومات يود الإفصاح عنها والإبلاغ عنها". ، ويذهب البعض بمقارنته بنقيضه "سلوك التعبير أو الإفصاح Voice Behavior" أو "سلوك نفخ الصافرة Wistle Blowing" والذي يعبر عن قيام أحد أعضاء المنظمة الحاليين أو السابقين بالإبلاغ عن الأنشطة غير الأخلاقية وغير القانونية إلى أطراف أخرى".

كما عرف كل من (Vokola & Bourdas, 2005) سلوك الصمت التنظيمي بأنه: "اختيار العاملين لحجب الأفكار والمعلومات والملاحظات عن المشاكل التنظيمية، أو هو الميل نحو قول أو فعل القليل استجابة لمشاكل حادة تواجه المنظمة. كما ترى "موريسون وميلكن (Morrison & Millken) بجانب أنه قرار واع من قبل الموظفين إلى أنه قد يكون حالة يعجز أو يفشل فيها العامل أو الموظف في الإفصاح عما لديه من معلومات أو أفكار أو مقترحات قد تسهم في منع تفاقم المشكلات التنظيمية على اختلافها أو من شأنها الإسهام في تحسين وتطوير المكانة التنظيمية الحالية. ولقد ذكر (Elçi et al, 2014)، و (Vakola & Bourads, 2005)، و (Milliken et al, 2003) و (البليهد، ٢٠١٤)، و (العريانى، ٢٠١٦)، و (الوهيبي، ٢٠١٤) أن أسباب سلوك الصمت التنظيمي هي:

(أ) أسباب تنظيمية:

١. **خوف المديرين من المعلومات المرتدة السلبية:** يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقى أي ردود فعل سلبية أو نتائج أداء منخفضة تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو المشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها، وينظر لها على أنها أقل دقة، ويشككون بمصداقية مصدرها.

٢. الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الموظف نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة، ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات.
٣. عدم الثقة في مشاركات الموظفين، والخوف من عدم مواجهة الزملاء والإدارة بالمشاكل والأخطاء.
٤. نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء مثل مهارة الاتصال ومنها الانصات، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات.
٥. ضعف الاتصالات الإدارية،، ووجود هيكل تنظيمي هرمي طويل ومتضخم.

(ب) أسباب فردية:

١. العزلة: تعبر عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرّد الذات نتيجة لعدم التكيف التنظيمي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة.
 ٢. القيم الثقافية للأفراد: وهي منظومة من الأنماط السلوكية يلتزم بها الفرد تعبيراً عن القيم الثقافية السائدة في المنظمة.
 ٣. خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية: والذي يشير إلى شعور الموظف بالخوف من العقوبات بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الإدارة إذا أبدى رأياً مخالفاً.
- وذكر كل من (Acaray&Akturan,2015)، و (Milliken et al, 2003) ، و(القرنى، ٢٠١٥)، و (سليم، ٢٠١٢) ، و(العريانى،٢٠١٦) إلى بعض العوامل التي تفسر سلوك الصمت التنظيمي هي:
١. أثر الصمت الهادئ "Mum Effect" : ويشير إلى انخفاض ميل المرؤوسين في المنظمة بالنسبة إلى تمرير الأخبار السيئة مقارنة بإيصال الأخبار الجيدة.

٢. أثر السلطة "Authority Effect": ويعنى هذا العامل امكانية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة ذلك أن المرؤوسين يحبذون إخبار رؤسائهم ما يعتقدون أنهم يودون سماعه.

٣. أثر الحافز "Incentive Effect": يشير إلى أن عقاب الأفراد أصحاب الضعيف قد يؤدي إلى أنهم يصبحون محفزين لحجب المعلومات التي يفسرها رؤسائهم أنها تعكس أداءاً سلبياً.

٤. أثر الإجماع "Consensus Effect": يشير إلى أن هناك قاعدة تسود في المنظمات وهي أن الإجماع جيد والمعارضة سيئة.

٥. أثر الولاء "Loyalty Effect": ويشير إلى رغبة المنظمات في الحفاظ على التماسك الاجتماعي لمنسوبيها.

ولقد استخدمت الدراسة الحالية مقياس لأبعاد سلوك الصمت التنظيمي أعتمدت عليه دراسة (Acaray&Akturan,2015) وأيضاً دراسة (العريانى،٢٠١٦)، ودراسة (القرنى، ٢٠١٥) تطرقا إليه لإيضاح أنواع سلوك الصمت التنظيمي، ولكن قامت الدراسة الحالية بتعريب مقياس (Acaray&Akturan,2015) لسلوك الصمت التنظيمي الذي قسم فيه سلوك الصمت التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد، وهي:

١. صمت الإذعان "Acquiescent Silence": وهو يشير إلى إخفاء العاملين للمعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الاستسلام، ويتبع الموظف هذا النوع من السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا عائد من وراءه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فرقاً.

٢. الصمت الدفاعي "Defensive Silence": وهو سلوك معتمد واستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية، ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل استراتيجية في حينها، وينطوي هذا النوع على حجب المعلومات بسبب الخوف من أن التعبير عن الآراء والأفكار سينطوي على مخاطرة شخصية، وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن

نلصق به مسئولية المشكلة، كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل.

٣. الصمت الاجتماعي المهني "Prosocial Silence": ويشير هذا النوع على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استعادة أشخاص آخرين انطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون. ومن ذلك أن الموظف قد يكون له رأى أو معلومات عن قرار وشيك في المنظمة لكنه ليس في وضع يساعده على مناقشة هذا الرأى مع الآخرين، كما يعمد بعض الموظفين بشكل استباقي أو متعمد إلى عدم الكشف عن أفكار أو معلومات معينة على أساس الحرص على مصلحة المنظمة وسمعتها.

١٠. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة:

تكون مجتمع البحث من العاملين بالبنوك (الزراعي المصري و التعمير والأسكان والتنمية الصناعية والعمال المصري) بوصفهم البنوك المتخصصة العامة المصرية. اعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث تعتبر من افضل انواع العينات واكثرها دقة في تمثيل مجتمع البنوك حيث انة في كثير من الاحوال تكون مفردات المجتمع الاحصائي غير متجانسة من حيث الصفة اوالصفات المدروسة .ففي حالة كون المجتمع الاحصائي ذا مفردات غير متجانسة لايجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع.

اعتمد الباحث علي أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ، وعدم تجانسه ، حيث تم تحديد حجم العينة العشوائية ب ٣٨٤ مفردة من الجداول الإحصائية (بازرعه ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦)، حيث تم تحديد حجم العينة بناءً علي أن حجم المجتمع غير محدود وبمعامل ثقه ٩٥% ومستوي معنوية ٥% ، حيث تم توزيع القوائم علي العاملين بقطاع البنوك المتخصصة العامة.

مع ملاحظة أنه إذا كان المجتمع غير محدود أي أكبر من - ٥٠٠٠ - مفردة. فقد اعتمد الباحث علي الصيغة التالية لتحديد حجم العينة (بازعه

$$n = \frac{(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 \times p(1-p)}{(E)^2} \quad (٧٦، ٢٠٠٠، ص٧٦)$$

تمثل حجم العينة = n

نسبة الخطأ الذي تسمح به الباحثة (الخطأ المعياري للنسبة المئوية) = α

الدرجة المعيارية المقابلة للخطأ = $(Z)^2$

$$\frac{\alpha}{2}$$

P = احتمالية الموافقة (وهي تساوي نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع البحث في المجتمع

احتمالية عدم الموافقة = $(1 - p)$

نسبة التفاوت بين القيمة الفعلية والمقدرة (خطأ التقدير) = E

بالتعويض في المعادلة:

$$\frac{\alpha}{2} (Z)^2 = (1,96)^2$$

$$(1,96)^2 \times 5(1 - ,5)$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 5(1 - ,5)}{(.05)^2}$$

$$n = 384,4$$

n = 384 :. مفردة بناء علي المعادلة السابقة تم تحديد حجم العينة (٣٨٤)

مفردة تم توزيع (٤٥٠) قائمة تحسبا لاي اخفاق فى الاستثمارات ويمكن تحديد حجم

العينة من كل بنك محل الدراسة بما يتناسب مع حجم العاملين به كما يتضح لنا من الجدول التالي:
جدول رقم (٢) توزيع مجتمع وعينة الدراسة على البنوك المتخصصة العامة المصرية

عدد الاستثمارات المستلمة الصالحة	عدد الاستثمارات الموزعة	النسبة %	عدد العاملين (المجتمع)	البنك
٢٤٩	٣٧٢	٨٣	١٦٥٤٢	البنك الزراعي المصري
٤٦	٥٥	١٢	٢٤٦٦	بنك التعمير و الإسكان
١٩	٢٣	٥	١٠٤٣	بنك التنمية الصناعية والعمال المصري
٣١٤	٤٥٠	١٠٠	٢٠٠٥١	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من تقارير وسجلات وقوائم البنوك محل البحث.

ويتضح لنا من الجدول السابق أن:

نسبة الاستجابة = الاستثمارات الصالحة ÷ الاستثمارات الموزعة طبقاً لردود عينة الدراسة

$$= \frac{450}{314} = 69,77\%$$

وتعتبر هذه نسبة استجابة جيدة

نسبة عدم الاستجابة = الاستثمارات المستبعدة ÷ اجمالي الاستثمارات طبقاً لردود عينة الدراسة

$$= \frac{450}{136} = 30,23\%$$

وتم توصيف عينة الدراسة على النحو التالي:
جدول رقم (٣)
توصيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
١-النوع		
ذكر	١٦٤	٥٢,٢
أنثى	١٥٠	٤٧,٨
الإجمالي	٣١٤	١٠٠
٢-فئات العمر		
أقل من ٣٠ عاماً	٦٥	٢٠,٧
٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة	٩٨	٣١,٢
٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة	١٠٢	٣٢,٥
أكثر من ٥٠ سنة	٤٩	١٥,٦
الإجمالي	٣١٤	١٠٠
٣-الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٥١	١٦,٢
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	٤٣	١٣,٧
من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	٩١	٢٩,٠
أكثر من ١٥ سنة	١٢٩	٤١,١
الإجمالي	٣١٤	١٠٠
٤-المؤهل العلمي		
ثانوية عامة ودبلوم ما قبل الجامعي	٣٢	١٠,١
جامعي	٢٤٨	٧٩
ماجستير	٣٠	٩,٦
دكتوراه	٤	١,٣
الإجمالي	٣١٤	١٠٠
٥-المستوى الوظيفي		
وظيفة إدارة عليا	٤١	١٣,١
وظيفة إدارة وسطى	١٥٩	٥٠,٦
وظيفة مستوى إشرافي أول	١١٤	٣٦,٣

١٠٠	٣١٤	الإجمالي
-----	-----	----------

١- النوع:- (٥٢,٢%) من عينة الدراسة من الذكور، نسبة (٤٧,٨%) من عينة الدراسة من الإناث.

٢- العمر:- (٣٢,٥%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (٤٠ سنة وأقل من ٥٠ سنة)، ونسبة (٣١,٢%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (٣٠ سنة وأقل من ٤٠ سنة)، نسبة (٢٠,٧%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (أقل من ٣٠ عاماً)، ونسبة (١٥,٦%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (أكثر من ٥٠ سنة)

٣- الخبرة:

(٤١,١%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، ونسبة (٢٩%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة)، نسبة (١٦,٢%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، ونسبة (١٣,٧%) من عينة الدراسة من فئة الخبرة (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات)

-مما يدلنا على الخبرة المرتفعة التي يعتد بها طبقاً لآراء المبحوثين

٤- المستوى العلمي:

(٧٩,٠%) من عينة الدراسة حاصلين على (شهادة جامعية)، ونسبة (١٠,٩%) حاصلين على شهادة دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، وأخيراً نسبة (١٠,١%) حاصلين على شهادة (ثانوية عامة ودبلوم ما قبل الجامعي).

٥- المستوى الوظيفي:

(٥٠,٦%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (إدارة وسطى)، ونسبة (٣٦,٣%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (مستوى إشرافي أول)، نسبة (١٣,١%) من عينة الدراسة من الفئة الوظيفية (إدارة عليا).

١٢. أساليب وأدوات جمع البيانات الأولية وأدوات قياس متغيرات الدراسة

وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ولقد اعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة على قائمة الاستقصاء وذلك

لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنوك عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التى يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة .

أ. توضيح الأدوات الخاصة بالقياس بما يلي:

هذا وقد تم استخدام على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم فى هذه الدراسة وهو كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
٥	٤	٣	٢	١

ب: معاملات الصدق والثبات:

ب/١. معامل الفا كرونباخ " Alpha cronbach :

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها فى قياس المتغيرات إلا انه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي أبعاد تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي إطار إدراك الموارد البشرية لمحددات الارتباط الوظيفي لاجمالي حجم العينة الذى بلغ (٠.٨٤٣) الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٩١٨).

١- أكدت قيم معاملات " الثبات " لعبارات القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل)، بالارتفاع فبلغ معامل الثبات (٠,٨٢٨)، وهي قيمة أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس .

٢- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد الارتباط الوظيفي (كمتغير وسيط)، بالارتفاع وتراوحت بين (٠,٧٨٤ ، ٠,٨٤٣) وهي قيمة أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد سلوك الصمت التنظيمي (كمتغير تابع)، بالارتفاع وتراوح بين (.,٨٥٠ ، .,٨٧٩) وهي قيمة أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

كما تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لمحددات الارتباط الوظيفي لقطاع البنوك محل الدراسة

باستخدام معامل الفا كرومباخ Alph cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
	القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)	٠,٨٢٨	٠,٩٠٩
٢- أبعاد الارتباط الوظيفي (المتغيرات الوسيطة)			
١	الحيوية في العمل	٠,٧٨٤	٠,٨٨٥
٢	التفاني في العمل	٠,٧٩٢	٠,٨٨٩
٣	الانهماك في العمل	٠,٨٤٣	٠,٩١٨
	إجمالي أبعاد: الارتباط الوظيفي	٠,٨١١	٠,٩٠١
٣- أبعاد سلوك الصمت التنظيمي (المتغيرات التابعة)			
١	صمت الإذعان	٠,٨٦١	٠,٩٢٧
٢	الصمت الدفاعي	٠,٨٥٠	٠,٩٢١
٣	الصمت الاجتماعي المهني	٠,٨٧٩	٠,٩٣٧
	إجمالي أبعاد: أبعاد سلوك الصمت التنظيمي	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
	إجمالي أبعاد: تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لمحددات الارتباط الوظيفي لقطاع البنوك محل الدراسة	٠,٨٤٣	٠,٩١٨

ب/٢. الاتساق الداخلي Internal consistency

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لمحددات الارتباط الوظيفي لقطاع البنوك محل الدراسة " وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson

correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.

١- المتغيرات المستقلة: القيادة الأخلاقية:

جدول رقم (٥)
الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل عبارة وإجمالي الدرجة الكلية
لبعد
" القيادة الأخلاقية " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

العبارات	معامل الارتباط (r)
١. انصات القائد الأخلاقي لموظفيه: بحيث يستمع المدير في البنك إلى ما يقوله موظفيه	**٠,٧٨
٢. ضبط القائد الأخلاقي سلوكيات موظفيه: بحيث يقوم المدير في البنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً	**٠,٨١
٣. اهتمام القائد الأخلاقي بموظفيه: بحيث يأخذ المدير في البنك اهتمامات موظفيه في اعتباره	**٠,٨٢
٤. الحفاظ على أخلاقيات العمل: بحيث يحافظ المدير في البنك على أخلاقيات وقيم العمل	**٠,٨٣
٥. تقديم نموذج أخلاقي لموظفيه: بحيث يضع المدير بالبنك مثالاً لكيفية أداء المهام بطريقة صحيحة أخلاقياً	**٠,٧٥
٦. التوجيه بالأداء الصحيح: بحيث عندما يتخذ المدير بالبنك القرارات، يسأل عن "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله"	**٠,٦٢

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين

(٠,٦٢ و ٠,٨٣) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.
٢- المتغيرات التابعة: أبعاد سلوك الصمت التنظيمي:

جدول رقم (٦)
الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد
" أبعاد سلوك الصمت التنظيمي " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
**٠,٨١	١-صمت الإذعان
**٠,٨٧	٢-الصمت الدفاعى
**٠,٧٥	٣-الصمت الاجتماعى المهني

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التى تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٥ و ٠,٨٧) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

٣- المتغيرات الوسيطة: أبعاد الارتباط الوظيفي:

جدول رقم (٧)
الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد
" الارتباط الوظيفي " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)"

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
**٠,٧٣	١-الحيوية فى العمل
**٠,٨٦	٢-التفاني فى العمل
**٠,٩٠	٣-الانهماك فى العمل

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية إليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٣٧ و ٠,٩٠١) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذى يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

١٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، ويبدأ باختبار ألفا **Alpha** **cronbach** لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي **Internal consistency** لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بإبعاده الفرعية، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، قوة الاتجاه، والترتيب وذلك لتحديد أبعاد عينة الدراسة، الإحصاء التحليلي متمثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) ، لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، تحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد **Simple and multiple regression** ، لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لأبعاد الارتباط الوظيفي ، تحليل المسار **path analysis** ، لقياس تأثير الارتباط الوظيفي و بين القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد محل البحث. كما تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (**MANOVA**)، لقدرتة على الكشف عن الفروق بين أكثر من متغير تابع لدى أفراد العينة مع ضمان عدم زيادة

نسبة الخطأ من النوع الأول الإحصائي (ألفا) وذلك لدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من أبعاد الارتباط الوظيفي وأبعاد الصمت التنظيمي.

١٤ - المقاييس الإحصائية الوصفية لأبعاد متغيرات الدراسة:

- حيث تم التحليل لكل سؤال من الأسئلة القائمة علي حدي وتبويبها هذا وقد استخدم الباحث "المتوسط المرجح وقوة الاتجاه"، لان قوة الإتجاه يعقد بها للوصول إلي نتائج ذات دلالة طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وكما زاد المتوسط المرجح كلما زادت قوة الاتجاه للعنصر ليدل ذلك علي مدى تقييم ودلالة العلاقة بين "تأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي إطار إدراك الموارد البشرية لمحددات الارتباط الوظيفي" وفقاً لإجمالي الأبعاد وكل بعد على حده كما يلي:

١- البعد الرئيسي الأول: القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) ويشتمل بدوره على عدد ٦ عبارات بحثية:

جدول (٨)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) لبعد " القيادة الأخلاقية"

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١	انصات القائد الأخلاقي لموظفيه: بحيث يستمع المدير في أبنك إلى ما يقوله موظفيه	٣,٧٦	١,١١	٧٥,٢٠
٢	ضبط القائد الأخلاقي سلوكيات موظفيه: بحيث يقوم المدير في أبنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً	٣,٣٩	١,١٤	٦٧,٨٠
٣	اهتمام القائد الأخلاقي بموظفيه: بحيث يأخذ المدير في أبنك اهتمامات موظفيه في اعتباره	٣,٥٣	١,١٣	٧٠,٦٠
٤	الحفاظ على أخلاقيات العمل: بحيث يحافظ المدير في أبنك على أخلاقيات وقيم العمل	٣,٨٢	٠,٩٩	٧٦,٤٠
٥	تقديم نموذج أخلاقي لموظفيه: بحيث يضع المدير بأبنك مثال لكيفية أداء المهام بطريقة صحيحة أخلاقياً	٣,٦٩	١,١٠	٧٣,٨٠
٦	التوجيه بالأداء الصحيح: بحيث عندما يتخذ المدير بأبنك	٣,٤٣	١,١٦	٦٨,٦٠

القرارات، يسأل عن "ما هو الشيء الصحيح الذى يجب فعله"			
المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٦٠	٠,٩١	٧٢,٠٨

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " القيادة الأخلاقية" بلغ (٣,٦٠)، وقوة الاتجاه (٧٢,٠٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد القيادة الأخلاقية ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يحافظ المدير في البنك على أخلاقيات وقيم العمل)، (يستمتع المدير في البنك إلى ما يقوله موظفيه)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٦,٤٠%)، (٧٥,٢٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية هي (يقوم المدير في البنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٧,٨٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣- البعد الرئيسي الثاني: الارتباط الوظيفي (كمتغيرات وسيطة): ويشتمل بدوره على عدد ٣ أبعاد كما يلي:

- البعد الفرعي الأول: الحيوية في العمل: **m1**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه
لبعد " الحيوية في العمل "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
٧	أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل	٣,٨٢	١,٠٨	٧٦,٤٠
٨	أشعر بان العمل الذى أقوم به يستوعب طاقتي	٣,٥٨	١,٠٣	٧١,٦٠
٩	أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية العمل	٤,١١	٠,٨٠	٨٢,٢٠
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٨٣	٠,٧٤	٧٦,٦٩

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الحيوية في العمل " بلغ (٣,٨٣)، وقوة الاتجاه (٧٦,٦٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الحيوية في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أتم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية العمل)، (أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٨٢,٢٠%)، (٧٦,٤٠%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل ايجابية هي (أشعر بأن العمل الذى أقوم به يستوعب طاقتي)، وبلغت قوة الاتجاه (٧١,٦٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.
- البعد الفرعي الثاني: التفاني في العمل: **m2**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه لبعد " التفاني في العمل "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١٠	أتحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى	٤,٠٤	٠,٨٣	٨٠,٨٠
١١	أبذل كل جهدي لتحقيق الهدف من العمل الذى أقوم به	٤,١٦	٠,٧٤	٨٣,٢٠
١٢	أفخر ببذل طاقتي في العمل	٣,٩٩	٠,٨٩	٧٩,٨٠
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٤,٠٦	٠,٦٧	٨١,٣٠

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " التفاني في العمل " بلغ (٤,٠٦)، وقوة الاتجاه (٨١,٣٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التفاني في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أبذل كل جهدي لتحقيق الهدف من العمل الذى أقوم به)، (أتحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى)، وبلغت قوة الاتجاه (٨٣,٢٠%)، (٨٠,٨٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية هي (أفخر ببذل طاقتي في العمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٩,٨٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

- البعد الفرعي الثالث: الانهماك في العمل: **m3**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه

لبعد " الانهماك في العمل "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١٣	عندما أقوم بعملى لا أشعر بمرور الوقت	٤,٠٩	٠,٩٤	٨١,٨٠
١٤	أثناء العمل ، أركز في عملى فقط دون الانشغال بأشياء أخرى	٣,٨٣	٠,٨٥	٧٦,٦٠
١٥	أشعر بالاستغراق الشديد في عملى	٣,٦٣	٠,٩٠	٧٢,٦٠
المتوسط العام لإجمالي البعد		٣,٩١	٠,٧٠	٧٨,٣٩

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الانهماك في العمل " بلغ (٣,٩١)، وقوة الاتجاه (٧٨,٣٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الانهماك في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (عندما أقوم بعملى لا أشعر بمرور الوقت)، (أثناء العمل ، أركز في عملى فقط دون الانشغال بأشياء أخرى)، وبلغت قوة الاتجاه (٨١,٨٠%)، (٧٦,٦٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية هي (أشعر بالاستغراق الشديد في عملى)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٢,٦٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

ملخص أبعاد " الارتباط الوظيفي ":

جدول رقم (١٢)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)
ملخص أبعاد " الارتباط الوظيفي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١	الحيوية في العمل	٣,٨٣	٠,٧٤	٧٦,٦٩
٢	التفاني في العمل	٤,٠٦	٠,٦٧	٨١,٣٠
٣	الانهماك في العمل	٣,٩١	٠,٧٠	٧٨,٣٩
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٩٣	٠,٥٩	٧٨,٧٩

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لأبعاد " الارتباط الوظيفي " بلغ (٣,٩٣)، وقوة الاتجاه (٧٨,٧٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد الارتباط الوظيفي ايجابية، وتعد الأبعاد الأكثر موافقة (التفاني في العمل)، (الانهماك في العمل)، (الحيوية في العمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٨١,٣٠%)، (٧٨,٣٩%)، (٧٦,٦٩%)، على التوالي.

٢- البعد الرئيسي الثالث: أبعاد سلوك الصمت التنظيمي (كمتغيرات تابعة): ويشتمل بدوره على عدد ٣ أبعاد كما يلي:

-البعد الفرعي الأول: صمت الإذعان: **y1**: ويشتمل على ٣ عبارات حثية:

جدول (١٣)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)
لبعد " صمت الإذعان "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١٦	لا يرغب الموظف في البنك في التحدث عن مقترحات التغيير لأنه غير مهتم	٢,٦٧	١,١٣	٥٣,٤٠٠
١٧	يحتفظ الموظف في البنك بالأفكار الخاصة بحلول المشكلات لنفسه	٢,٧٩	١,١٧	٥٥,٨٠
١٨	يحتفظ الموظف في البنك بأفكار التحسين في العمل، لأن كفاءته الذاتية للتميز منخفضة	٢,٦٢	١,١٤	٥٢,٤٠
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٢,٦٩	٠,٩٦	٥٣,٨٦

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " صمت الإذعان " بلغ (٢,٦٩)، وقوة الاتجاه (٥٣,٨٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد صمت الإذعان موافقة متوسطة، وتعد العبارات الموافقة لحد ما عبارة (يحتفظ الموظف في البنك بالأفكار الخاصة بحلول المشكلات لنفسه)، (لا يرغب الموظف في البنك في التحدث عن مقترحات التغيير لأنه غير مهتم)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٥,٨٠%)، (٥٣,٤٠٠%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل موافقة هي (يحتفظ الموظف في البنك بأفكار التحسين في العمل، لأن كفاءته الذاتية للتميز منخفضة)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٢,٤٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

-البعد الفرعي الثاني: الصمت الدفاعي: **y2**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١٤)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)
لبعد " الصمت الدفاعى "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١٤	لا يقترح الموظف في البنك أفكار للتغيير لأنه يخاف على وظيفته	٢,٦٣	١,٢٩	٥٢,٦٠
٢٠	يتجنب الموظف في البنك التعبير عن مقترحات لأفكار التحسين ليحمى نفسه	٢,٧٤	١,٢٢	٥٤,٨٠
٢٧	يحجب الموظف في البنك أفكاره، لأنه يعاني من مخاوف داخلية	٢,٤٣	١,٢٤	٤٨,٦٠
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٢,٦٦	١,١١	٥٣,٢٩

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الصمت الدفاعى " بلغ (٢,٦٦)، وقوة الاتجاه (٥٣,٢٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الصمت الدفاعى موافقة متوسطة، وتعد العبارات الموافقة لحد ما عبارة (يتجنب الموظف في البنك التعبير عن مقترحات لأفكار التحسين ليحمى نفسه)، (لا يقترح الموظف في البنك أفكار للتغيير لأنه يخاف على وظيفته)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٤,٨٠%)، (٥٢,٦٠%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل موافقة هى (يحجب الموظف في البنك أفكاره، لأنه يعاني من مخاوف داخلية)، وبلغت قوة الاتجاه (٤٨,٦٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

-البعد الفرعي الثالث: الصمت الاجتماعي المهني: **y3**: ويشتمل على ٣ عبارات بحثية:

جدول (١٥)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)
لبعد " الصمت الاجتماعي المهني "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
٢٢	بحجب الموظف في البنك المعلومات، تعاوناً مع زملاءه المتضررين منها	٢,٨٦	١,٢٢	٥٧,٢٠
٢٣	يحمى الموظف في البنك المعلومات لديه، لكي يعود ذلك بالنفع على البنك	٣,٠٩	١,٢٠	٦١,٨٠
٢٤	يرفض الموظف في البنك الكشف عن معلومات قد تضر بالبنك	٣,١٩	١,٣٧	٦٣,٨٠
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٠٤	١,٠١	٦٠,٩٨

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الصمت الاجتماعي المهني " بلغ (٣,٠٤)، وقوة الاتجاه (٦٠,٩٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الصمت الاجتماعي المهني ايجابية، وتعد العبارات الايجابية عبارة (يرفض الموظف في البنك الكشف عن معلومات قد تضر بالبنك)، (يحمى الموظف في البنك المعلومات لديه، لكي يعود ذلك بالنفع على البنك)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٣,٨٠%)، (٦١,٨٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل موافقة هي (بحجب الموظف في البنك المعلومات، تعاوناً مع زملاءه المتضررين منها)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٧,٢٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ملخص " أبعاد سلوك الصمت التنظيمي ":

جدول رقم (١٦)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

ملخص أبعاد " أبعاد سلوك الصمت التنظيمي "

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %
١	صمت الإذعان	٢,٦٩	٠,٩٦	٥٣,٨٦
٢	الصمت الدفاعي	٢,٦٦	١,١١	٥٣,٢٩
٣	الصمت الاجتماعي المهني	٣,٠٤	١,٠١	٦٠,٩٨
	المتوسط العام لإجمالي البعد	٢,٨٠	٠,٨٣	٥٦,٠٤

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لأبعاد " أبعاد سلوك الصمت التنظيمي " بلغ (٢,٨٠)، وقوة الاتجاه (٥٦,٠٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد سلوك الصمت التنظيمي ايجابية لحد ما، وتعد الأبعاد الأكثر موافقة (الصمت الاجتماعي المهني)، (صمت الإذعان)، (الصمت الدفاعي)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٠,٩٨%)، (٥٣,٨٦%)، (٥٣,٢٩%)، على التوالي.

١٥ - اختبارات صحة فروض الدراسة:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة " تأثير القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لأبعاد الارتباط الوظيفي " قام الباحث باستخدام " تحليل المسار path analysis و تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لاختبار فروض الدراسة كما يلي .:

١. الفرض الأول: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ: **الفرض الفرعي الأول:** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي "أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الحيوية في العمل ".
- ب: **الفرض الفرعي الثاني:** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " التفاني في العمل ".
- ج: **الفرض الفرعي الثالث:** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الانهماك في العمل ".
٢. **الفرض الثاني:** توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للبنوك محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية وهي:
- أ: **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الإذعان ".
- ب: **الفرض الفرعي الثاني:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي ".
- ج: **الفرض الفرعي الثالث:** " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني ".
- ٣- **الفرض الثالث:** توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للبنوك مح الدراسة.
- أ: **الفرض الفرعي الأول** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " صمت الإذعان ".
- ب: **الفرض الفرعي الثاني** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي ".
- ج: **الفرض الفرعي الثالث** والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني ".

٤-الفرض الرابع: يؤثر إدراك الأفراد للأبعاد الارتباط الوظيفي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد في البنوك محل البحث.

وفيما يلي إثبات الفروض:

الفرض الأول: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي للبنوك محل الدراسة.

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل المسار وتحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة كما يلي:

اولا:-معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي - استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (١٧)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: بعد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي	**٠,٥٣٧	**٠,١	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٣٧) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل القيادة الأخلاقية كلما اثر ايجابيا على الارتباط الوظيفي ، وأن مفردات العينة للبنوك محل الدراسة تدرك أهمية توافر أبعاد القيادة الأخلاقية من أجل دعم الارتباط الوظيفي

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي
ثانياً:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد القيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي .

جدول رقم (١٨)

نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية بعد القيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٢٨,٨%	**٠,٠١	١٢٦,٣٢٧	**٠,٠١	٢٣,١٩٠	٢,٦٨٠	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١١,٢٤٠	٠,٥٣٧	إجمالي بعد القيادة الأخلاقية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد القيادة الأخلاقية) يفسر (٢٨,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ت" (١١,٢٤٠) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١٢٦,٣٢٧) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على الارتباط الوظيفي.

٤- معادلة النموذج:

$$\text{الارتباط الوظيفي} = ٢,٦٨٠ + ٠,٥٣٧ \text{ القيادة الأخلاقية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بالارتباط الوظيفي ، من خلال قياس القيادة الأخلاقية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
- كل زيادة فى درجة (بعد القيادة الأخلاقية)، قدرها (٠,٥٣٧) تؤدى إلى زيادة أبعاد الارتباط الوظيفي بمقدار واحد صحيح.

فمن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R^2)، يفسر نسبة متوسطة بلغت (٢٨,٨%) ، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب تفعيل بعد القيادة الأخلاقية لتكون اكثر تأثيرا على الارتباط الوظيفي
- قام الباحث بقياس تأثير القيادة الأخلاقية على كل بعد فرعي من ابعاد الارتباط الوظيفي كى يحدد اتجاه وقوة العلاقة من خلال تحليل المسار كما يلي:

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل المسار لدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من أبعاد الارتباط الوظيفي

الأبعاد المستقلة	المسارات	الوسيط	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
القيادة الأخلاقية	<---	الحيوية في العمل	٠,٥٥٢	٠,٠٣	١١,٧٠٣	**٠,٠١	٣٠,٥ %
القيادة الأخلاقية	<---	التفاني في العمل	٠,٤٢٩	٠,٠٤	٨,٣٩٩	**٠,٠١	١٨,٤ %
القيادة الأخلاقية	<---	الإنهمك في العمل	٠,٣٥٤	٠,٠٤	٦,٦٨٥	**٠,٠١	١٢,٥ %

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

وبوضح الجدول السابق الآتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " القيادة الأخلاقية " علي بعد " الحيوية في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٣٠,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (١١,٧٠٣)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الحيوية في العمل " .

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " القيادة الأخلاقية "علي بعد " التفاني في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٨,٤%)، كما بلغت قيمة "ت" (٨,٣٩٩)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " التفاني في العمل " .

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " القيادة الأخلاقية "علي بعد " الانهماك في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٢,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (٦,٦٨٥)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الانهماك في العمل " .

دراسة هل توجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي ابعاد الارتباط الوظيفي معاً ، تم الاعتماد علي تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة MANOVA فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين المتعدد المتغيرات لدراسة معنوية تأثير المتغير المستقل
(القيادة الأخلاقية) على أبعاد المتغير الوسيط الارتباط الوظيفي

المعنوية	اختبار Wilks' Lambda	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المصدر
٠,٠٠٠	٠,٤٥٧	٠,٠٠٠	٧,٤٤٢	٢,٨٣٠	٦٥,٠٩٦	الحيوية في العمل
		٠,٠٠٠	٤,٦٦٦	١,٦٥٦	٣٨,٠٩٠	التقاني في العمل
		٠,٠٠٠	٥,٠٢٨	١,٩١٧	٤٤,٠٨٠	الانهمك في العمل

يتضح لنا من الجدول السابق أن :

-قيمة اختبار ويلكس لامبادا Wilks' Lambda هي ٠,٤٥٧ بمعنوية ٠,٠٠٠ وهى أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على جميع أبعاد الارتباط الوظيفي .

-بلغت معنوية اختبار ف ٠,٠٠٠ للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من الحيوية في العمل والتقاني في العمل و الانهمك في العمل مما يدل معنوية العلاقة بينهم. مما سبق نستنتج ان اجمالي بعد القيادة الأخلاقية ذو تأثير معنوي على جميع ابعاد أبعاد المتغير الوسيط الارتباط الوظيفي، ولكن بدرجات متفاوتة فكانت اكثر الابعاد دال احصائيا (الحيوية في العمل)، (التقاني في العمل)، (الانهمك في العمل)، كما افادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٣٠,٥%)، (١٨,٤%)، (١٢,٥%)، على الترتيب.

الفرض الثاني: توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي للبنوك محل البحث.

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

اولاً:-معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (٢١)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الأخلاقية
و سلوك الصمت التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي	-٠,٤٣٣	*٠,٠٤	غير دالة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة سلبية أقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٣) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

ويدل ذلك كلما زادت أبعاد مقياس القيادة الأخلاقية انخفض سلوك الصمت التنظيمي وبذلك توجد علاقة سلبية أو عكسية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي، وكلما زادت أبعاد مقياس القيادة الأخلاقية أنخفض سلوك الصمت التنظيمي، وكلما انخفضت أبعاد مقياس القيادة الأخلاقية كلما ارتفع سلوك الصمت التنظيمي.

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة سلبية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي
ثانياً:- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير بعد القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي.

جدول رقم (٢٢)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدرة β _i	المتغير المستقل
	المستوى المعنوية	القيمة	المستوى المعنوية	القيمة		
١٨,٧%	**٠,٠١	٧١,٨٠٤	**٠,٠١	٩,٢٢٥	١,٤٨٦	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٨,٤٧٤	٠,٤٣٣-	إجمالي بعد القيادة الأخلاقية

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد القيادة الأخلاقية) يفسر (١٨,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد القيادة الأخلاقية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٨,٤٧٤) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٧١,٨٠٤) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي.

٤ - معادلة النموذج:

أبعاد سلوك الصمت التنظيمي = ١,٤٨٦ - ٠,٤٣٣ بعد القيادة الأخلاقية

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعاد سلوك الصمت التنظيمي ، من خلال قياس بعد القيادة الأخلاقية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
كل زيادة فى درجة (بعد القيادة الأخلاقية) ، قدرها (٠,٤٣٣) تؤدي إلى نقص أبعاد الارتباط الوظيفي بمقدار واحد صحيح.

-مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R^2)، يفسر نسبة منخفضة بلغت (١٨,٧%)، ويعتبر هذا التأثير معنوى ولكن يجب تفعيل بعد القيادة الأخلاقية لتكون اكثر تأثيرا على خفض أبعاد سلوك الصمت التنظيمي بتخفيض ولكن بدرجة بسيطة.

كما قام الباحث بقياس تأثير بعد القيادة الأخلاقية على كل بعد فرعي من أبعاد سلوك الصمت التنظيمي كي يحدد اتجاه وقوة العلاقة من خلال تحليل المسار كما يلي:

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل المسار للعلاقة بين القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

الأبعاد المستقلة	المسارات	التابع	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
القيادة الأخلاقية	<---	١-صمت الإذعان	-٠,٣٩٤	٠,٠٥	٧,٥٦٧	**٠,٠١	١٥,٥%
القيادة الأخلاقية	<---	٢- الصمت الدفاعي	-٠,٣٣٨	٠,٠٦	٦,٣٤١	**٠,٠١	١١,٤%
القيادة الأخلاقية	<---	٣-الصمت الاجتماعي المهني	٠,٨٤٦	٠,٠٤	٩,٨٢٤	**٠,٠١	٢٣,٦%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

وبوضح الجدول السابق الآتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " القيادة الأخلاقية " علي بعد " صمت الإذعان " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٥,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (٧,٥٦٧)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " صمت الإذعان".

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير" القيادة الأخلاقية "علي بعد" الصمت الدفاعي " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١١,٤%)، كما بلغت قيمة "ت" (٦,٣٤١)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي".

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير" القيادة الأخلاقية "علي بعد" الصمت الاجتماعي المهني " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٢٣,٦%)، كما بلغت قيمة "ت" (٩,٨٢٤)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني".

دراسة هل توجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي ابعاد سلوك الصمت التنظيمي معاً ، تم الاعتماد علي تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة MANOVA فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٤)

نتائج تحليل التباين المتعدد المتغيرات لدراسة معنوية تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على أبعاد المتغير سلوك الصمت الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	أختبار Wilks' Lambda	المعنوية
القيادة الأخلاقية	١٣٣,٨٣	٢,٩٧	٧,٠٤	٠,٠٠	٠,٢١٤	٠,٠٠
	١٤٥,٥٢	٣,٢٣	٦,٤٣	٠,٠٠		٠,٠٠
	١٣٤,٤٢	٢,٩٨	٨,٠٠	٠,٠٠		٠,٠٠

يتضح لنا من الجدول السابق أن :

- قيمة أختبار ويلكس لامبادا Wilks' Lambda هي ٠,٢١٤ بمعنوية ٠,٠٠٠ وهى أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على جميع أبعاد سلوك الصمت الوظيفي .
 - كما بلغت معنوية أختبار ف ٠,٠٠٠ للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلاً من صمت الأذعان والصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي مما يدل معنوية العلاقة بينهم.
- مما سبق نستنتج ان اجمالي بعد القيادة الأخلاقية ذو تاثير معنوي على جميع ابعاد أبعاد المتغير التابع أبعاد سلوك الصمت التنظيمي ، ولكن بدرجات متفاوتة فكانت اكثر الابعاد دال احصائيا (الصمت الاجتماعي المهني)، (صمت الإذعان)، (الصمت الدفاعي)، كما افادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٢٣,٦%)، (١٥,٥%)، (١١,٤%)، على الترتيب.

الفرض الثالث: توجد علاقة سلبية بين الارتباط الوظيفي محل للدراسة وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد محل البحث.

-تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كما يلي:
اولا:-معامل الارتباط بين أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي
- استخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول رقم (٢٥)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: بعد أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي	-٠,٤٧١	*٠,٠٤	غير دالة

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة سلبية اقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي "، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠,٤٧١) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل البائل بوجود علاقة سلبية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

ثانيا:- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تاثير أبعاد الارتباط الوظيفي على أبعاد سلوك الصمت التنظيمي.

جدول رقم (٢٦)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد ابعاد الارتباط الوظيفي على ابعاد سلوك الصمت التنظيمي

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٢٢,٢%	**٠,٠١	٨٩,٠٦٢	**٠,٠١	٩,٢٢٥	١,٣١٣	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٨,٤٧٤	٠,٤٧١-	إجمالي ابعاد الارتباط الوظيفي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي ابعاد الارتباط الوظيفي) يفسر (٢٢,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد الارتباط الوظيفي) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٩,٤٣٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٨٩,٠٦٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على ابعاد سلوك الصمت التنظيمي.

٥ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد سلوك الصمت التنظيمي} = ١,٣١٣ - ٠,٤٧١ \text{ أبعاد الارتباط الوظيفي}$$

ومن نموذج العلاقة الإنداريه السابق ، يمكن التنبؤ بأبعاد سلوك الصمت التنظيمي ، من خلال قياس أبعاد الارتباط الوظيفي ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-
كل زيادة فى درجة (أبعاد الارتباط الوظيفي)، قدرها وحدة واحدة تؤدي إلى نقص أبعاد سلوك الصمت التنظيمي بمقدار ٠,٤٧١ .

ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R^2)، يفسر نسبة ضعيفة بلغت (٢٢,٢%)، ويعتبر هذا التأثير معنوي ولكن يجب تفعيل بعد أبعاد الارتباط الوظيفي لتكون اكثر تأثيرا على خفض أبعاد سلوك الصمت التنظيمي .
كما قام الباحث بقياس تاثير الارتباط الوظيفي على كل بعد فرعي من أبعاد سلوك الصمت التنظيمي كي يحدد اتجاه وقوة العلاقة من خلال تحليل المسار كما يلي:

جدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل المسار للعلاقة بين الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي

الأبعاد المستقلة	المسارات	الوسيط	التقدير β	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	المعنوية	R^2 معامل التحديد
الارتباط الوظيفي	<---	١-صمت الإذعان	٠,٤٣-	٠,٠٥	٨,٥٧٨	**٠,٠١	١٩,١%
الارتباط الوظيفي	<---	٢-الصمت الدفاعي	٠,٣٩٨-	٠,٠٦	٧,٠٩٨	**٠,٠١	١٣,٩%
الارتباط الوظيفي	<---	٣-الصمت الاجتماعي المهني	٠,٥١٦-	٠,٠٤	١٠,٦٥٣	**٠,٠١	٢٦,٧%

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

ويوضح الجدول السابق الآتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي " علي بعد " صمت الإذعان " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٩,١%)، كما بلغت قيمة "ت" (٨,٥٧٨)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " صمت الإذعان " ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي "علي بعد " الصمت الدفاعي " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تقسي المتغير المستقل فى التابع (١٣,٩%)، كما بلغت قيمة "ت" (٧,٠٩٨)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي " .

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي "علي بعد " الصمت الاجتماعي المهني " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٢٦,٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٠,٦٥٣)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني " .

مما سبق نستنتج ان إجمالي بعد سمات القيادة الأخلاقية ذو تاثير معنوي على جميع ابعاد أبعاد المتغير التابع سلوك الصمت التنظيمي ، ولكن بدرجات متفاوتة فكانت اكثر الابعاد دال احصائيا (الصمت الاجتماعي المهني)، (صمت الإذعان)، (الصمت الدفاعي)، كما افادت بذلك معاملات التحديد R^2 (٢٦,٧%)، (١٩,١%)، (١٣,٩%)، على الترتيب.

دراسة هل توجد تأثير معنوي للارتباط الوظيفي علي ابعاد سلوك الصمت التنظيمي معاً ، تم الاعتماد علي تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة MANOVA فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين المتعدد المتغيرات لدراسة معنوية تأثير المتغير المستقل
الارتباط الوظيفي على أبعاد المتغير سلوك الصمت الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	أختبار Wilks' Lambda	المعنوية
الارتباط الوظيفي	صمت الأذعان	١٥٢,٩٨٥	٢,٥٥٠	٦,٨٦١	٠,١٤٦	٠,٠٠٠
	الصمت الدفاعي	١٦٦,٧٨٦	٢,٧٨٠	٦,٩٠٩		٠,٠٠٠
	الصمت الاجتماعي المهني	١٤٨,٠٧٧	٢,٤٦٨	٧,٢٢٥		٠,٠٠٠

يتضح لنا من الجدول السابق أن :

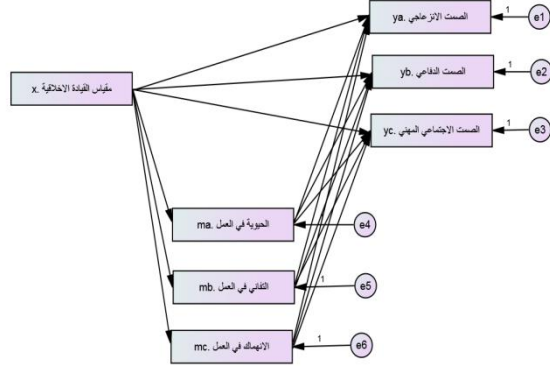
- قيمة أختبار ويلكس لامبادا Wilks' Lambda هي ٠,١٤٦ بمعنوية ٠,٠٠٠ وهى أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود تأثير معنوي للارتباط الوظيفي على جميع أبعاد سلوك الصمت الوظيفي .
- كما بلغت معنوية أختبار ف ٠,٠٠٠ للعلاقة بين للارتباط الوظيفي وكلاً من صمت الأذعان والصمت الدفاعي و الصمت الاجتماعي مما يدل معنوية العلاقة بينهم.

الفرض الرابع: يؤثر إدراك الأفراد للأبعاد الارتباط الوظيفي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي لدى الأفراد محل البحث

أ-متغيرات داخلية مشاهدة **Observed Endogenous Variables**: وتشمل أبعاد المتغيرات التابعة للصمت التنظيمي لكل من (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المهني)، والمتغير الوسيط الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التقاني في العمل، الانهماك في العمل).

ب-متغيرات خارجية مشاهدة **Observed Exogenous Variables**: وتشمل المتغير المستقل لمقياس القيادة الاخلاقية

ج -متغيرات داخلية غير مشاهدة Unobserved Exogenous Variables:



وتشمل أخطاء القياس للمتغيرات التابعة والوسيطه المتعلقة.

وفيما يلي نتائج الفرض الرابع:

تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقات بين أبعاد القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي في إطار إدراك الموارد البشرية لأبعاد الارتباط الوظيفي، على النحو التالي:

جدول رقم (٢٩) تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنوياتها

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة اختبار "C.R."	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	
دالة	*٠,٠٣٢	٢,١٤٧	٠,٠٨٠	٠,١٧١	مقياس القيادة الأخلاقية	→ صمت الأذعان
غير دالة	٠,١١٧	١,٥٦٩	٠,٠٨٦	٠,١٣٥	الحيوية في العمل	→
غير دالة	٠,٤٧٧	٠,٧١١	٠,٠٨٩	٠,٠٦٣	النقائي في العمل	→
غير دالة	٠,٥٦٣	٠,٥٧٨	٠,٠٨٢	٠,٠٤٧	الانهماك في العمل	→
دالة	*٠,٠٤٢	٢,٠٢٩	٠,٠٩٢	٠,١٨٦	مقياس القيادة الأخلاقية	→ الصمت الدفاعي
دالة	*٠,٠١٦	٢,٤١٠	٠,٠٩٩	٠,٢٣٨	الحيوية في العمل	→
دالة	**٠,٠٠١	٣,٦٥٣	٠,١٠٢	٠,٣٧٢	النقائي في العمل	→
دالة	*٠,٠١٤	٢,٤٦٨	٠,٠٩٤	٠,٢٣٢	الانهماك في العمل	→
غير دالة	٠,٥٤٠	٦١٣.	٠,٠٨٢	٠,٠٥٠	مقياس القيادة الأخلاقية	→ الصمت الاجتماعي المهني
غير دالة	٠,٣٩٤	٠,٨٥٢	٠,٠٨٨	٠,٠٧٥	الحيوية في العمل	→
غير دالة	٠,٥٦٨	٠,٥٧١	٠,٠٩١	٠,٠٥٢	النقائي في العمل	→
دالة	**٠,٠٠١	٤,٥٢٥	٠,٠٨٤	٠,٣٧٩	الانهماك في العمل	→

					العمل		
دالة	**٠,٠٠١	١١,٧٢٢	٠,٠٣٩	٠,٤٥٦	مقياس القيادة الأخلاقية	→	الحيوية في العمل
دالة	**٠,٠٠١	٨,٤١٢	٠,٠٣٨	٠,٣١٨	مقياس القيادة الأخلاقية	→	التفاني في العمل
دالة	**٠,٠٠١	٦,٦٩٦	٠,٠٤١	٠,٢٧٤	مقياس القيادة الأخلاقية	→	الانهمك في العمل

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- أثر إدراك الافراد لأبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهمك في العمل)M، بين القيادة الأخلاقيةX، وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المهني)Y:

من النتائج السابقة نستنتج أن

- معظم القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على ابعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهمك في العمل)، وابعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (١١,٧٢٢)، (٨,٤١٢)، (٦,٦٩٦)، (٢,١٤٧)، (٢,٠٢٩)، على التوالي، ما عدا بعد (الصمت الاجتماعي والمهني) ليس له تأثير معنوي.

- ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهمك في العمل)، ليس لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان).

- ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهمك في العمل)، لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (٣,٦٥٣)، (٢,٤١٠)، (٢,٤٦٨)، على التوالي،

- ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل)، ليس لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الاجتماعي والمهني)، ما عدا بعد (الانهماك في العمل)، له تأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (٤,٥٢٥).

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي

حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي:

جدول رقم (٣٠): معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
١	كأ المعياري	٤١٦,٠١٠**
٢	جودة التوفيق GFI	٠,٧٢١
٣	جودة التوفيق المعياري NFI	٠,٣٨٦
٤	جودة التوفيق النسبي RFI	١,١٤٨-
٥	جودة التوفيق المتزايد IFI	٠,٣٩٠
٦	جودة التوفيق توكر لويس TL	١,١٨٥-
٧	جودة التوفيق المقارن CFI	٠,٣٧٦
٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	٠,١٧٧
٩	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	٠,٤٦٧

يتضح من الجدول السابق مايلي:

بلغت قيمة مؤشرات كلاً من: كأ المعياري، جودة التوفيق، جودة التوفيق المعياري، جودة التوفيق النسبي، جودة التوفيق المتزايد، جودة التوفيق توكر لويس، جودة التوفيق المقارن، الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي، الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقدير، (٤١٦,٠١٠)، (٠,٧٢١)، (٠,٣٨٦)، (١,١٤٨-)، (٠,٣٩٠)، (١,١٨٥-)، (٠,٣٧٦)، (٠,١٧٧)، (٠,٤٦٧).

١٦ - خلاصة النتائج:

اتضح من النتائج السابقة التي أبرزتها الدراسة الحالية دور الارتباط الوظيفي لعلاج السلوك السلبي للصمت التنظيمي، ورأت أن الداعم الرئيسي له هو القيادة الأخلاقية، وذلك بالنسبة للبنوك محل الدراسة. ويمكن ايجاز ذلك في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

أ: البعد الرئيسي الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية (ممتغير مستقل) X:

- أن المتوسط العام لبعد " القيادة الأخلاقية " بلغ (٣,٦٠)، وقوة الاتجاه (٧٢,٠٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد القيادة الأخلاقية ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (يحافظ المدير في البنك على أخلاقيات وقيم العمل)، (يستمتع المدير في البنك إلى ما يقوله موظفيه)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٦,٤٠%)، (٧٥,٢٠%)، على التوالي.
 - أما العبارة الأقل ايجابية هي (يقوم المدير في البنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٧,٨٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- ب: البعد الرئيسي الثاني: الارتباط الوظيفي (ممتغيرات وسيطة): ويشتمل بدوره على عدد ثلاث أبعاد كما يلي:

١. البعد الفرعي الأول: الحيوية في العمل: m1:

- أن المتوسط العام لبعد " الحيوية في العمل " بلغ (٣,٨٣)، وقوة الاتجاه (٧٦,٦٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الحيوية في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية العمل)، (أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٨٢,٢٠%)، (٧٦,٤٠%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل ايجابية هي (أشعر بأن العمل الذى أقوم به يستوعب طاقتي)، وبلغت قوة الاتجاه (٧١,٦٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

٢. البعد الفرعي الثاني: التفاني في العمل: m2:

- أن المتوسط العام لبعد " التفاني في العمل " بلغ (٤,٠٦)، وقوة الاتجاه (٨١,٣٠%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد التفاني في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أبذل كل جهدي لتحقيق الهدف من العمل الذى أقوم به)، (أتمس لوظيفتي لأنها ذات معنى)، وبلغت قوة الاتجاه (٨٣,٢٠%)، (٨٠,٨٠%)، على التوالي.

= أما العبارة الأقل ايجابية هي (أفخر ببذل طاقتي في العمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٩,٨٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

٣. البعد الفرعي الثالث: الانهماك في العمل: m3:

- أن المتوسط العام لبعد " الانهماك في العمل " بلغ (٣,٩١)، وقوة الاتجاه (٧٨,٣٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الانهماك في العمل ايجابية، وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (عندما أقوم بعملى لا أشعر بمرور الوقت)، (أثناء العمل ، أركز في عملى فقط دون الانشغال بأشياء أخرى)، وبلغت قوة الاتجاه (٨١,٨٠%)، (٧٦,٦٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل ايجابية هي (أشعر بالاستغراق الشديد في عملى)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٢,٦٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

٤. ملخص أبعاد " الارتباط الوظيفي ":

- أن المتوسط العام لأبعاد " الارتباط الوظيفي " بلغ (٣,٩٣)، وقوة الاتجاه (٧٨,٧٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد الارتباط الوظيفي ايجابية، وتعد الأبعاد الأكثر موافقة (التفاني في العمل)، (الانهماك في العمل)، (الحيوية في العمل)، وبلغت قوة الاتجاه (٨١,٣٠%)، (٧٨,٣٩%)، (٧٦,٦٩%)، على التوالي.

ج: - البعد الرئيسي الثالث: أبعاد سلوك الصمت التنظيمي (كمغيرات تابعة): ويشتمل بدوره على عدد ثلاثة أبعاد كما يلي:

١. البعد الفرعي الأول: صمت الإذعان: y1:

- أن المتوسط العام لبعد " صمت الإذعان" بلغ (٢,٦٩)، وقوة الاتجاه (٥٣,٨٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد صمت الإذعان موافقة متوسطة، وتعد العبارات الموافقة لحد ما عبارة (يحتفظ الموظف في البنك بالأفكار الخاصة بحلول المشكلات لنفسه)، (لا يرغب الموظف في البنك في التحدث عن مقترحات التغيير لأنه غير مهتم)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٥,٨٠%)، (٥٣,٤٠٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل موافقة هي (يحتفظ الموظف في البنك بأفكار التحسين في العمل، لأن كفاءته الذاتية للتميز منخفضة)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٢,٤٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

٢. البعد الفرعي الثاني: الصمت الدفاعي: y2:

- أن المتوسط العام لبعد " الصمت الدفاعي " بلغ (٢,٦٦)، وقوة الاتجاه (٥٣,٢٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الصمت الدفاعي موافقة متوسطة، وتعد العبارات الموافقة لحد ما عبارة (يتجنب الموظف في البنك التعبير عن مقترحات لأفكار التحسين ليحمي نفسه)، (لا يقترح الموظف في البنك أفكار للتغيير لأنه يخاف على وظيفته)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٤,٨٠%)، (٥٢,٦٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل موافقة هي (يجب الموظف في البنك أفكاره، لأنه يعاني من مخاوف داخلية)، وبلغت قوة الاتجاه (٤٨,٦٠%)، وفقا لردود عينة الدراسة.

٣. البعد الفرعي الثالث: الصمت الاجتماعي المهني: y3:

- أن المتوسط العام لبعد " الصمت الاجتماعي المهني " بلغ (٣,٠٤)، وقوة الاتجاه (٦٠,٩٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد الصمت الاجتماعي المهني ايجابية، وتعد العبارات الايجابية عبارة (يرفض الموظف في البنك الكشف عن معلومات قد تضر بالبنك)، (يحمى الموظف في البنك المعلومات لديه، لكي يعود ذلك بالنفع على البنك)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٣,٨٠%)، (٦١,٨٠%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل موافقة هي (بحجب الموظف في البنك المعلومات، تعاوناً مع زملاءه المتضررين منها)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٧,٢٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً: خلاصة نتائج اختبار فروض البحث:

- (١) ثبت صحة الفرض الأول، - توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الارتباط الوظيفي"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣٧) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). و نجد من نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بأبعاد الارتباط الوظيفي، من خلال قياس أبعاد القيادة الأخلاقية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن: كل زيادة في درجة (أبعاد القيادة الأخلاقية)، قدرها (٠,٥٣٧) تؤدي إلى زيادة أبعاد الارتباط الوظيفي بمقدار واحد صحيح. ونجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية) يفسر (٢٨,٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).
- أ: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي بعد " الحيوية في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (٣٠,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (١١,٧٠٣)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي إجمالي بعد " الحيوية في العمل "
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي بعد " التفاني في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل في التابع (١٨,٤%)، كما بلغت قيمة "ت" (٨,٣٩٩)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي إجمالي بعد " التفاني في العمل ".

- ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي بعد " الانهماك في العمل " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٢,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (٦,٦٨٥)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الانهماك في العمل ".
- (٢) ثبت صحة الفرض الثاني وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية اقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي "، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٣). بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١). نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية) يفسر (١٨,٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي). باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأخلاقية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٨,٤٧٤) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).
- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية "علي بعد " صمت الإذعان " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٥,٥%)، كما بلغت قيمة "ت" (٧,٥٦٧)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " صمت الإذعان ".
- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية "علي بعد " الصمت الدفاعي " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذى يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١١,٤%)، كما بلغت قيمة "ت" (٦,٣٤١)، بمستوي معنوية (٠,٠١).
- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذى ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " أبعاد القيادة الأخلاقية "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي ".

- ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي بعد " الصمت الاجتماعي المهني " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٢٣,٦%)، كما بلغت قيمة "ت" (٩,٨٢٤)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي " أبعاد القيادة الأخلاقية " علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني ".

- ثبت صحة الفرض الثالث، وتوصلت الدراسة إلى وجود - توجد علاقة سلبية اقل من المتوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد أبعاد الارتباط الوظيفي و أبعاد سلوك الصمت التنظيمي "، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠.٤٧١) بمستوي معنوية اقل من (٠,٠١). نجد أن المتغير المستقل (إجمالي أبعاد الارتباط الوظيفي) يفسر (٢٢,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي). باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد الارتباط الوظيفي) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٩,٤٣٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١). باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (أبعاد الارتباط الوظيفي) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أبعاد سلوك الصمت التنظيمي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٩,٤٣٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي " علي بعد " صمت الإذعان " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (١٩,١%)، كما بلغت قيمة "ت" (٨,٥٧٨)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد " الارتباط الوظيفي " علي إجمالي بعد " صمت الإذعان ".

- ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي " علي بعد " الصمت الدفاعي " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير

المتغير المستقل فى التابع (١٣,٩%)، كما بلغت قيمة "ت" (٧,٠٩٨)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الدفاعي".

- ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير " الارتباط الوظيفي " علي بعد" الصمت الاجتماعي المهني " حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يمثل نسبة تفسير المتغير المستقل فى التابع (٢٦,٧%)، كما بلغت قيمة "ت" (١٠,٦٥٣)، بمستوي معنوية (٠,٠١).

- وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي بعد" الارتباط الوظيفي "علي إجمالي بعد " الصمت الاجتماعي المهني".

٣) ثبت صحة الفرض الرابع، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدراك الافراد لأبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهماك في العمل)M، بين أبعاد القيادة الأخلاقية X، وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي المهني)Y:

- من النتائج السابقة نستنتج أن

١. معظم أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي على ابعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهماك في العمل)، وابعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (١١,٧٢٢)، (٨,٤١٢)، (٦,٦٩٦)، (٢,١٤٧)، (٢,٠٢٩)، على التوالي، ما عدا بعد (الصمت الاجتماعي والمهني) ليس له تأثير معنوي.

٢. ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهماك في العمل)، ليس لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان).

٣. ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الانهماك في العمل)، لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الدفاعي)، عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (٢,٤١٠)، (٣,٦٥٣)، (٢,٤٦٨)، على التوالي،

٤. ومعظم أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية في العمل، التفاني في العمل)، ليس لها تأثير معنوي على ابعاد الصمت التنظيمي (الصمت الاجتماعي والمهني)، ما عدا بعد (الانهماك في العمل)، له تأثير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة (٤,٥٢٥).

١٧- توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فإنه يمكن عرض التوصيات التالية:

جدول رقم (٣١) توصيات الدراسة

م	إلى من (الجهة)	ماذا (التوصيات)	كيف (الآليات والأساليب)
١	إدارة البنوك المتخصصة العامة:	<p>١. الاقتناع بأهمية أبعاد القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.</p> <p>٢. الاقتناع بأهمية القضاء على السلوك السلبي للصمت التنظيمي ودعم السلوك الايجابي له</p> <p>٣. الاقتناع الكامل بأن الاستقواء الوظيفي وعدم العدالة التنظيمية لها آثار سلبية على البنك، قد يكون من بينها عدم ممارسة العمل بأخلاقيته، وعدم الارتباط الوظيفي والسلوك السلبي للصمت التنظيمي.</p> <p>٤. الاقتناع الكامل بأن عدم وجود القيادة الأخلاقية سيؤدى إلى وجود سلوكيات عدوانية للقيادة وللموظفين، منها الاستقواء الوظيفي وعدم العدالة التنظيمية.</p> <p>٥. وأن عدم وجود الارتباط الوظيفي سيؤدى إلى الاعتراق الوظيفي ، وفى نفس الوقت وجود الاحتراق الوظيفي</p>	<p>١. تنفيذ استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال وبرامج عمل تشجع على القيادة الأخلاقية وتحفز المديرين والموظفين عن الابتعاد عن الاستقواء الوظيفي وعدم العدالة التنظيمية والسلوكيات غير العدوانية.</p> <p>٢. تنفيذ استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال وبرامج عمل تحفز على الارتباط الوظيفي وتبعدهم عن الاحتراق الوظيفي والاعتراق الوظيفي.</p> <p>٣. تنفيذ استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال وبرامج عمل تحفز على السلوك الايجابي للصمت التنظيمي والسلوك الايجابي للصوت التنظيمي ، وتبعدهم عن</p>

<p>السلوكيات السلبية لكل من الصمت التنظيمي والصوت التنظيمي.</p> <p>٤. توافر استراتيجيات أعمال للبنوك محل الدراسة تدعم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٥. توافر برامج عمل تنفيذية قائمة على سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٦. توافر موازنات تخطيطية واستثمارية ونقدية تعتمد على سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٧. تصميم العمل بالبنوك محل الدراسة يعتمد على تدعم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٨. الاعتماد على مداخل وأساليب إدارية حديثة تدعم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي</p>	<p>سيؤدى إلى عدم وجود الارتباط الوظيفي.</p> <p>٦. وأن السلوك السلبى للصمت التنظيمي من الممكن إن يؤدي إلى سلوك سلبى معاكس وهو سلوك الصوت التنظيمي.</p> <p>٧. تبنى ودعم جميع الاستراتيجيات وبرامج العمل الداعمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٨. امتلاك القدرات والكفاءات التنظيمية التى تعتمد على سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الايجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٩. بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم الأخلاق و-أبعاد الارتباط الوظيفي- التفانى في العمل والحيوية والاستغراق في العمل، وتقضى على السلوك السلبى للصمت التنظيمي وتدعم الايجابي.</p>	
--	---	--

<p>للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي، مثل المقارنة المرجعية مع البنوك المتميزة .</p>			
<p>١. الترجمة التفصيلية لاستراتيجية الأعمال للبنك من قبل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، على أن تكون برامجها وموازناتها وإجراءاتها تعتمد على دعم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٢. تنفيذ استراتيجيات وبرامج عمل تؤدي إلى امتلاك البنك لكفاءات لإدارة الموارد البشرية لديها سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي.</p> <p>٣. الاعتماد على حضور مؤتمرات وندوات ودورات تدريبية لمسؤولي إدارة الموارد البشرية حتى يكونوا كفاءات محترفة لإدارة الموارد البشرية .</p> <p>٤. تنفيذ برامج تدريبية وموازنات لبناء كفاءات الموارد البشرية.</p> <p>٥. الاعتماد على كفاءات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي الداعم للمعرفة والابتكار .</p> <p>٦. تنفيذ استراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي المستمر لبناء</p>	<p>١. تكوين وصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تدعم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٢. الاقتناع بأهمية الموضوعات الجديدة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأن لكل موضوع وجه آخر معاكس، مثل التحفيز على القيادة الأخلاقية حتى لا يؤدي ذلك إلى الاستقواء التنظيمي أو عدم العدالة التنظيمية أو السلوك العدواني للقيادة وللموظفين، وأيضا التحفيز على الارتباط الوظيفي حتى لا يؤدي ذلك إلى الإغتراب الوظيفي أو الاحتراق الوظيفي من الممكن أن يؤدي إلى عدم الارتباط الوظيفي، والتحفيز على السلوك الإيجابي للصمت حتى لا يؤدي إلى سلوك السلبى للصوت الوظيفي.</p> <p>٣. بناء ثقافة الموارد البشرية فى للبنوك المتخصصة محل الدراسة الداعمة تبني كوادى بشرية تقوم سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي، والقضاء على السلوك لسلبى للصمت التنظيمي.</p> <p>٤. الاعتماد على نظم المكافأة والحوافز والترقية الداعمة لسلوكيات القيادة</p>	<p>٢ إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة:</p>	

<p>ثقافة داعمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي.</p>	<p>الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي. ٥. التدريب والتعلم التنظيمي المستمر الداعمين لسلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي.</p>	
<p>١. تعلم وممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي. ٢. التعلم من نماذج قيادية في المنظمة لممارسات و سلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي. ٣. ان يكونوا هم أنفسهم نموذج لسلوكيات القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي. ٤. القضاء على الوجه الآخر بالوجه الآخر للقيادة والارتباط والسلوك الإيجابي للصمت، وهو الممارسات والسلوكيات السلبية مثل لسلوك السلبي للصمت التنظيمي وتجنب الاستقواء الوظيفي والسلوك العدواني، والاحتراق والسلوك السلبي للصوت التنظيمي.</p>	<p>١. الوعي الذاتي والتنمية الذاتية للموظفين الخاصة بأهمية القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والسلوك الإيجابي للصمت التنظيمي وتجنب السلوك السلبي له. وتجنب الاستقواء الوظيفي والسلوك العدواني، والاحتراق والاعتراب الوظيفي، والسلوك السلبي للصوت التنظيمي. ٢. إدراك أهمية القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في بناء قدراتهم الشخصية والقدرات التنظيمية، وتحقيق أهدافهم الشخصية وفي نفس الوقت الأهداف التنظيمية. ٣. الوعي الذاتي بالوجه الآخر للقيادة والارتباط والسلوك الإيجابي للصمت، وهو الممارسات والسلوكيات السلبية للصمت التنظيمي والاستقواء الوظيفي والسلوك العدواني، والاحتراق والاعتراب الوظيفي، والسلوك السلبي للصوت التنظيمي.</p>	<p>٣ موظفي البنوك المتخصصة</p>

١٨ - البحوث المستقبلية:

١. دراسة إدراك الموارد البشرية ما بين الاحتراق الوظيفى والارتباط الوظيفى بقطاع البنوك.
٢. دراسة إدراك الموارد البشرية ما بين الصوت الوظيفى والصمت التنظيمى بقطاع البنوك.
٣. دراسة إدراك العاملين بين القيادة الأخلاقية والسلوك العدوانى للقيادة بقطاع البنوك.
٤. أثر القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمى.
٥. أثر التهكم التنظيمى على الارتباط الوظيفى.
٦. أثر القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمى من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفى.
٧. أثر القيادة الأخلاقية على التغيير الثقافى للمنظمات.
٨. أثر ثقافة الجودة الشاملة على الارتباط الوظيفى والصمت التنظيمى.
٩. أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على سلوك الصمت التنظيمى.
١٠. أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
١١. أثر العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفى وسلوك الصمت التنظيمى.
١٢. أثر سلوك الصمت التنظيمى على ضغوط الدور الوظيفى.
١٣. الأثر التراكمى للقيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفى على ضغوط الدور الوظيفى.
١٤. أثر الاستقواء التنظيمى على كل من الارتباط الوظيفى وسلوك الصمت التنظيمى.
١٥. أثر القيادة الأخلاقية على إدراك الموارد البشرية للاستقواء التنظيمى.

١٩ - مراجع الدراسة:

أ: المراجع العربية:

١. الرواشدة، إياد طه، (٢٠١٣): "الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات الكرك، الطفيلة، معان في جنوب الأردن"، دراسات- العلوم الإدارية-الأردن، مج ٤٠، ع ٢، ص ص: ٤٥٧-٤٧٠.
٢. الشملان، خالد بن عبد العزيز الشملان، (٢٠١٦): "دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة"، مجلة كلية التربية-بناها-مصر، مج ٢٧، ع ١٠٦، ص ص: ٣٤-١.
٣. الشملان، خالد بن عبد العزيز الشملان، (٢٠١٤): "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية"، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة-الرياض. ص ص: ١٠. ٤٩.
٤. أكريم، محمد سليمان محمد، (٢٠١٢): "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المحلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، ع ١، ص ص: ١٠٠٧-١٠٦٠.
٥. الفاعوري، عيبر حمود، (٢٠٠٤): "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية جامعة مؤتة-دراسة حالة"، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية-الأردن، مج ١٩، ع ٢، ص ص: ١٥١-١٨٨.
٦. القرني، صالح علي يعن الله، (٢٠١٥): "محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية"، مستقبل التربية العربية- مصر، مج ٢٢، ع ٩٦، ص ص: ٢٩٧-٣٨٤.
٧. العرياني، موسى مساعد محمد، (٢٠١٦): "واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر-مصر، مج ٣، ع ١٦٨، ص ص: ٨٣٣-٨٨٨.

٨. العنقرى، عبد العزيز بن سلطان، (٢٠١٤): "أثر القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمى دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة-الرياض. ص ص: ١-٥٠.
٩. المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح، والعنقرى، عبد العزيز بن سلطان، (٢٠١٢): "أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفى لدى العاملين بمصرف الراجحى بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج ٣٦، ع ٣، ص ص: ٥١-١٠٧.
١٠. المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠١٢): "أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفى بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية-مصر، مج ٣٦، ع ٣، ص ص: ١-٤٩.
١١. الوهيبى، عبد الله محمد، (٢٠١٤): "أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمى"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - الأردن، مج ١٠، ع ٣، ص ص: ٣٦٥-٣٨٩.
١٢. بازعة، محمود صادق، (٢٠٠٠): "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، الرياض، مكتبة العبيكان، ص ٧٦.
١٣. بومنفار، مراد، (٢٠١٦): "ظاهرة الصمت التنظيمى بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة"، مجلة رؤى اقتصادية-الجزائر-، ع ١٠، ص ص: ٢٢١-٢٣٥.
١٤. حسانين، أسامة أحمد، (٢٠١١): "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، سوهاج، مج ٢٥، ع ١، ص ص: ٢-٥١.
١٥. حسن، عزة أحمد الشربيني، (٢٠١٤): "إطار مقترح لمقدمات الارتباط التنظيمى وتأثيره على تقويم الخدمة: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة - كلية التجارة جامعة سوهاج-مصر، مج ٢٨، ع ١، ص ص: ٢٧٩-٣٢٨.

١٦. حمد، محمد حسن خليل، ودهايع، خالد، عيد عبد السلام، (٢٠١٦): "أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية- فلسطين، مد٤٤، ع٤٤، ص ص٢٦-٥٠.
١٧. سليم، أحمد عبد السلام، (٢٠١٢): "سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع٣٤، ص ص٤٢٩-٤٩٦.
١٨. عواد، عمرو محمد أحمد، وراشد، شيماء على فريج، (٢٠١٤): "الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، مجلة البحوث الإدارية- مصر، مج٣٢، ع١٤، ص ص١٣١-١٩٩.
١٩. عابدين، محمد عبد القادر وآخرون، (٢٠١٢): "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، ع٢٨، ص ص: ٣٢٧-٣٦٣.
٢٠. مرزوق، عبد العزيز على، (٢٠١٣): "نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة التجارة والتمويل - كلية التجارة - جامعة طنطا- مصر، ع٣، ص ص: ٢٨٩-٣٣١.
٢١. محمود، السيد الحضري أحمد، (٢٠١٤): "نموذج العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية- جامعة بوسعيد- مصر، ع٢، ص ص: ٣٨١-٤٦٥.
٢٢. بنك التعمير والإسكان، التقرير السنوي ٢٠١٦م، ص١٨.
٢٣. البنك الزراعي المصري، سجلات شؤون العاملين ٢٠١٧م.
٢٤. بنك التنمية الصناعية والعمال المصري، الميزانية المستقلة في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦م، ص٥.

ب: المراجع الأجنبية:

1. Bavi, Yuen Lam, et al,(2017): "**Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths**", Hong Kong, The Leadership Quarterly, 5,6 pp1-14.
2. Wilson, Samuel & McCalman, James (2017): "**Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good**", United States, European Management Journal 35,pp., 151-154.
3. Chen, Angela Shin-Yih & Hou, Yu-Hsiang, (2016): "**The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination**", Taiwan, The Leadership Quarterly 27 ,pp., 1–13.
4. DeConinck, James B,(2015): "**Outcomes of ethical leadership among salespeople**", United States, Journal of Business Research 68,pp., 1086–1093.
5. Chughtai, Aamir Ali, (2015): "**Creating safer workplaces: The role of ethical leadership**" Pakistan, Safety Science 73, pp., 92–98.
6. Walumbwa, Fred O,(2017): "**Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice**", United States, Journal of Business Research 72, pp., 14–23
7. Yang, Conna,(2014): "**Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture**", Taiwan, Bus Ethics, 123:513–525.
8. Kim, Woo Gon, & Brymer, Robert A.,(2011): "**The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance**", United States, International Journal of Hospitality Management 30, pp., 1020–1026.
9. Gawke, Jason C., et al,(2017): "**Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach**", The Netherlands, Journal of Vocational Behavior, 100, pp., 88–100.
10. Kwon, Bora, et al, (2016): "**Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?**", United States, Human Resource Management Review 26, pp., 327–337.

11. Jung, Hyo Sun, & Yoon, Hye Hyun,(2016): "**What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement**", Republic of Korea, International Journal of Hospitality Management 53, pp., 59–68.
12. Yuan, Zhenyu, et al,(2015): "**Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement**", China, Applied Ergonomics 51, pp., 163-171.
13. Bedarkar, Madhura,& Pandita, Deepika, (2014): "**A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance**", India, Procedia - Social and Behavioral Sciences 133, pp.,106 – 115.
14. Breevaart, Kimberley,(2014): "**Daily self-management and employee work engagement**", The Netherlands, Journal of Vocational Behavior, 84, pp.,31–38.
15. Erogluer, Kemal, et al,(2017): "**The Impact of The Employees' Organizational Justice and Burnout Levels on Perceptions of Organizational Silence**", Turkey, Business and Economics Research Journal, 2, pp.,325-348.
16. Acaraya, Ali, & Akturanb, Abdülkadir, (2015): "**The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence**", Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, pp., 472 – 482.
17. Mirmohhamadi, Seyyed. Mohhamed, (2014): "**The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment**",Iran, International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.3, pp.,1773-1789.
18. Elçi, Meral, et al, (2014): "**The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention**", Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150, pp.,455 – 464.
19. Vakola, Maria & Bourads, Dimitris,(2005): "**Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an empirical investigation**", Greece, Employee Relations, Vol 27, No 5 pp. 441-458.
20. Morrison, Elizabeth, W. & Milliken, Frances, J, (2000): "**Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World**", United States, Academy of Management Review, Vol 25 No 4. Pp. 706-725.

21. Dion, Michel,(2012): "Are ethical theories relevant for ethical leadership?" , Canada, Leadership & Organization Development Journal Vol. 33 No. 1, pp. 4-24

٢٠ - الملاحق:

أ: الاستبانة:

استبانة

السيد الأستاذ /السيدة الأستاذة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الارتباط الوظيفي:
دراسة ميدانية"

برجاء الاجابة على أسئلة الاستبانة التالية و التي تم تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية
وهي:

أولاً: بيانات عامة.

ثانياً: مقياس القيادة الأخلاقية .

ثالثاً: أبعاد الارتباط الوظيفي

رابعاً: سلوك للصمت التنظيمي

وتعتبر بيانات هذه الاستبانة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي
فقط،

وإذ أشكر لسعادتكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحث

د. محمد فتحي شلقامى شعراوي

مدرس بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

القسم الأول: بيانات عامة:

١- الجنس:

١. ذكر	٢. أنثى
--------	---------

٢- العمر:

١. أقل من ٣٠	٢. أقل من ٤٠ سنة
٣. من ٤٠ إلى ٤٩	٤. من ٥٠ إلى ٥٩
٥. ٦٠ سنة فأكثر	

٣. المستوى الإداري للوظيفة الحالية:

١. وظيفة إدارة عليا	٢. (وظيفة إدارة وسطى
٣. (وظيفة مستوى إشرافى أول	

مدة الخدمة الوظيفية:

١. أقل من ٥ سنوات	٢. أكثر من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٣. أكثر من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤. أكثر من ١٥ سنة
٥. أكثر من ١٥ سنة إلى ٢٥ سنة	٦. أكثر من ٢٥ سنة

١- مستوى التعليم:

١. ثانوي	٢. (دبلوم بين الثانوية والجامعة
٣. شهادة جامعية	٤. ماجستير
٥. (دكتوراه	

فيما يلي عدد من العبارات القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوك الصمت التنظيمي محددات الارتباط الوظيفي في البنوك برضاء التكرم بتحديد مدى توافر هذه المتغيرات الدراسية فى البنك بوضع علامة (٧) أمام الاجابة الملائمة فى أحد المربعات على يسار العبارات، ووفقا للدرجات الخمس التالية:

(٥) أوافق بشدة، و(٤) أوافق، و(٣) محايد، و(٢) أرفض، و(١) أرفض بشدة.

م	العبارات	درجة توافر العبارة	(٥) أوافق بشدة	(٤) أوافق	(٣) محايد	(٢) أرفض	(١) أرفض بشدة
القسم الثاني: مقياس القيادة الأخلاقية:							
١	يستمتع المدير في البنك إلى ما يقوله موظفيه						
٢	يقوم المدير في البنك بضبط سلوك الموظفين أخلاقياً						
٣	يأخذ المدير في البنك اهتمامات موظفيه في اعتباره						
٤	يحافظ المدير في البنك على أخلاقيات وقيم العمل						
٥	يضع المدير بالبنك مثالاً لكيفية أداء المهام بطريقة صحيحة أخلاقياً						
٦	عندما يتخذ المدير بالبنك القرارات، يسأل عن "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله"						
القسم الثالث: الارتباط الوظيفي:							
أولاً: الحيوية في العمل:							
٧	أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل						
٨	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يستوعب طاقتي						
٩	أتمتع بالمرور في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية العمل						
ثانياً: التفاني في العمل:							
١٠	أتمتع لوظيفتي لأنها ذات معنى						
١١	أبدل كل جهدي لتحقيق الهدف من العمل الذي أقوم به						
١٢	أفخر ببذل طاقتي في العمل						
ثالثاً: الانهماك في العمل:							
١٣	عندما أقوم بعمل لا أشعر بمرور الوقت						
١٤	أثناء العمل، أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى						
١٥	أشعر بالاستغراق الشديد في عملي						
القسم الرابع: أبعاد للصمت التنظيمي:							
أولاً: صمت الإدعان:							
١٦	لا يرغب الموظف في البنك في التحدث عن مقترحات التغيير لأنه غير مهتم						
١٧	يحتفظ الموظف في البنك بالأفكار الخاصة بحلول المشكلات لنفسه						
١٨	يحتفظ الموظف في البنك بأفكار التحسين في العمل، لأن كفاءته الذاتية للتميز منخفضة						
ثانياً: الصمت الدفاعي:							
١٩	لا يقترح الموظف في البنك أفكاراً للتغيير لأنه يخاف على وظيفته						
٢٠	يتجنب الموظف في البنك التعبير عن مقترحات لأفكار التحسين ليحمي نفسه						
٢١	يحجب الموظف في البنك أفكاره، لأنه يعاني من مخاوف داخلية						
ثالثاً: الصمت الاجتماعي المهني:							
٢٢	يحجب الموظف في البنك المعلومات، تعاوناً مع زملاءه المتضررين منها						
٢٣	يحمي الموظف في البنك المعلومات لديه، لكي يعود ذلك بالنفع على البنك						
٢٤	يرفض الموظف في البنك الكشف عن معلومات قد تضر بالبنك						

