

أثر الممارسات الأخلاقية للقادة على مشاركة الأفراد للمعرفة
من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط
« دراسة تطبيقية »

دكتور / هبه أحمد محمد فراج
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الملخص العربي:

الهدف من البحث: دراسة وتحليل العلاقة بين الممارسات الأخلاقية للقادة على مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط

منهجية البحث: تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري والتي بلغ حجمها 384 مفردة ، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال اجراء التحليل الوصفي لكلا من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية .

نتائج البحث: يوجد تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني، التوجه بالعدالة، التوجه بالاعتدال، التوجه بالمسؤولية والاستدامة) ومشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية ، التوجه الإنساني، التوجه بالاعتدال، التوجه بالعدالة، التوجه بالمسؤولية والاستدامة، مشاركة المعرفة، التماثل التنظيمي، النموذج الهيكلية للبحث، قطاع الخدمات، البحوث الكمية .

The Effect of Practice Ethical Leadership on knowledge sharing: The Mediation Role of Organizational identification “Empirical Study”

Abstract:

In this study, the mediating variable role of Organizational identification and the effect of the practice ethic leadership and organization were examined. To this end, a quantitative research was carried out through the data acquired from employee working in telecomegypt .

. In the evaluation of the data , correlation analysis and structural equation modeling were utilized. The findings of the research revealed that practice ethic leadership impacts the knowledge sharing directly and indirectly.

Keywords: Ethical leadership, Humane orientation, Justice orientation, Moderation orientation, Sustainability orientation, Organizational identification, knowledge sharing , structural equation modeling, service sector, Quantitative

مقدمة:

تعتمد القدرة التنافسية للمنظمات إلى حد كبير على مدى فعالية إدارة المعرفة (Riege,2005)، ويعتمد نجاح إدارة المعرفة بشكل كبير على تحفيز الموظفين ومدى استعدادهم للانخراط في مشاركة المعرفة (Gagné, 2009; Gibbert & Krause, 2002). فمشاركة المعرفة هي عملية إتاحة المعرفة للآخرين داخل التنظيم، وأمر حاسم لتحقيق الفعالية و زيادة الابتكار سواء على مستوى الأفراد (Huang,et al., 2014), أو على مستوى الفريق (Gardner, et al., 2013; Gong, et al., 2012)، أو على مستوى المنظمة (Andreeva & Kianto, 2012; Tsai, 2001). وفي هذا الصدد أشار (Lin, 2007) إلى أن رفض الموظفين لمشاركة المعرفة مع زملاء العمل يمثل تهديداً لمصالح المنظمة، كالبقاء والنمو في السوق

وقدرتها التنافسية وبالتالي يعتبر هذا انتهاكاً للقواعد الأخلاقية في المنظمة. وبالتالي فمن الواجب على الباحثين تحري أهم العوامل التي تؤثر على رغبة الموظفين ودوافعهم لمشاركة المعرفة مع زملاء العمل (Bock, et al., 2005). فحتى الآن ، تحاول الأبحاث تحري محددات مشاركة المعرفة والتحقق منها (Hu & Randel, 2014).

وقد شهدت المعرفة إهمالاً من جانب خبراء الموارد البشرية لفترة طويلة من الزمن ، إلا أنه مع بداية القرن الحادي والعشرين، فقد تزايدت أهمية إدارة المعرفة شيئاً فشيئاً وتم الاعتراف بضرورتها للمنظمات ومنذ ذلك الوقت أصبحت إدارة المعرفة بشكل عام ومشاركة المعرفة بشكل خاص جوهر ومحور ارتكاز اهتمامات مجال إدارة الموارد البشرية (Witherspoon et al., 2013).

وعلى الرغم من أن مشاركة المعرفة تعتبر محدداً للعديد من الفوائد أو النتائج الهامة للمنظمة، فإن هذه العملية لا تحدث بشكل عفوى ولذلك فإن عملية تحديد العوامل التي تعزز مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة يعتبر أمراً ضرورياً ومن هنا بدأت كافة الأبحاث تسير فى اتجاه واحد لفهم أهمية الدور الذى تلعبه العوامل الاستباقية التى تساهم فى زيادة فعالية مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة ، ولا تزال هذه الدراسات تعاني من عدة قيود منها قلة الدراسات التى تناولت تأثير القيادة على مشاركة المعرفة بين الموظفين ، على الرغم من أهمية الدور الذى يلعبه القائد فى تحديد سلوكيات المرؤوسين فى العمل. وعلى الرغم من ذلك فإن أنماط القيادة ومشاركة المعرفة مازالت غير مستكشفة .

كما أن معظم أوائل الباحثين تبنا منظور رأس المال الاجتماعى لدراسة مشاركة المعرفة ، والقليل منهم اتخذ المنظور الاخلاقي لفحص كيف أن القيادة الأخلاقية تشكل سلوكيات مشاركة المعرفة للموظفين ، على الرغم من أهمية الأخلاق وعلاقتها بسلوكيات مشاركة المعرفة .

وفى ضوء ذلك فعقلية القائد الإداري الناجح لا يجب أن تتضمن فقط المهارات الذهنية والفنية التى تساهم فى تحقيق أهداف المنظمة ، بل يجب أن تعتمد تصرفات القائد وسلوكياته على المبادئ الأخلاقية فى البيئة الاجتماعية التى تعمل

من خلالها . إذ إن تبني القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من شأنه أن يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة (Eisenbeiss, et. al., 2012) وعلى التماثل التنظيمي (Bedi et.al., 2016) وعلى تعزيز مشاركة المعرفة بين الأفراد (Tang et. al, 2015).

ومن هنا أصبحت القيادة الأخلاقية مؤشراً هاماً لسلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين، وقد عرف (Brown & Trevvino, 2006) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال ، والعلاقات الشخصية وتشجيع التابعين على هذه التصرفات من خلال التواصل واتخاذ القرارات . وقد أظهرت الأبحاث الحالية دور القيادة الأخلاقية في زرع وتنشئة السلوكيات الإيجابية المرغوبة بين الموظفين (Wang & Sung, 2016).

وانطلاقاً ، قد أثار اهتمام الباحث أحد المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي ألا وهو مفهوم " التماثل التنظيمي " Organizational Identification " الذى يحقق بدوره منافع عدة للمنظمة فضلاً عن حداثة هذا المفهوم التى تستدعى إخضاعه لمزيداً من الدراسات والأبحاث ، حيث قدمت الدراسات البحثية دعماً قوياً للدور الحيوى الذى يلعبه التماثل التنظيمي فى تقانى الموظفين فى عملهم (Ashforth, et. al., 2008, Ashforth & Mael, 1989) . ويعنى التماثل التنظيمي أن أعضاء المنظمة يرون أنفسهم بذات المزايا والخصائص التى تعرف بها المنظمة (Ashforth et al., 2008; Ashforth & Mael, 1989) حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال وجود كموظفين متوائمين مع المنظمة وأهدافها.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن التماثل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين و الالتزام التنظيمي (Ashforth et .al., 2008; Dukerich et .al., 2002، وعلى الرغم من ذلك تشير الدراسات إلى أن تقانى الموظف والتزامه يرتبط بشكل إيجابي بالقيادة فى المنظمة (Demirtas & Kanungo, 2014) , Lu & Lin, 2015 , Akdogan, 2015) وتعامله بشكل أخلاقي (

(2001; Van Dick, et .al, 2007). فالمنظمة وموظفيها لديهم علاقات تبادلية متوقعة بينهم . فالمنظمة تتوقع الالتزام من موظفيها باهدافها و تحمل المسؤولية عن أعمالهم ،والموظفين بحاجة الى قيادة تقدر مساهماتهم و تعاملهم بشكل أخلاقي وتحترم توقعاتهم .فالوفاء بهذه التوقعات يتطلب المعاملة الأخلاقية بشكل ضروري للحفاظ على موظفين متحمسين وملتزمين . وبناء على ذلك سيكون المدير قادر على التأثير على تصورات الموظفين من خلال سلوكهم الأخلاقي في القيادة (Demirtas & Akdogan, 2015).

ومن هنا فان هذا النوع من العلاقات التبادلية سيؤدى الى التماثل التنظيمي للموظف مع منظمتهم .كما أظهرت الدراسات الحديثة الدور الحيوى الذى يلعبه التماثل التنظيمي للأفراد فى زيادة سلوك مشاركة المعرفة داخل المنظمات & Bao (Zhang 2016) .

وتأسيساً على ما تقدم ، وكمساهمة من الباحث لتغطية الفجوة البحثية بهذا الخصوص ، وفقاً لنتائج إعادة مراجعة الدراسات السابقة والتي سيتم تناولها لاحقاً، فإن القيادة الأخلاقية سيشكل بؤرة الاهتمام فى هذا البحث، وخاصة فيما يتعلق بتأثيرها فى زيادة سلوكيات مشاركة المعرفة فى ضوء تماثل الأفراد تنظيمياً، لذا يحاول الباحث من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات السابقة عبر إجابة السؤال التالي: ما هو دور الممارسات الأخلاقية للقادة على مشاركة الأفراد للمعرفة من خلال التماثل التنظيمي؟ وذلك بالتطبيق على الموظفين بشركات الاتصالات المصرية .

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

1/1 تعريف القيادة الأخلاقية:

عرف (Brown & Trevin, 2006) القيادة الأخلاقية بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، من خلال القيام بالأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع التابعين على هذه التصرفات عن طريق التواصل المتبادل بينهم واتخاذ القرار المناسب، وتم التوصل من هذه الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال التزام القادة بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية تتمثل في (المصداقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة) ، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية . ومن هنا فإن إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين يتم من خلال السمات الشخصية للقائد ومدى قيامه بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها .

في حين يرى (Resick et. al., 2006) أن القيادة الأخلاقية تعنى بشكل مباشر قيادة الآخرين بأسلوب يحترم حقوقهم وكرامتهم وذلك من خلال السُّلطة الاجتماعية لهؤلاء القادة.

وعلى نفس المنوال عرف (Ciulla, 2013) أن الأخلاق بأنها قلب القيادة وأن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الاخلاقي لدى الفرد، مما يتطلب أن ينمي المدير حسهم الأخلاقي من خلال القيام بممارسة الفضائل ومحاولة دمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل المواقف.

كما عرف (Tumasjan, et.al, 2011) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً .

بينما أشار (Langlois, et .al., 2014) إلى أن القيادة الأخلاقية هي ممارسة اجتماعية تمارس الحكم المهني بشكل مستقل وتشكل مورداً متعمقاً في ثلاثة أبعاد هي أخلاقيات النقد، وأخلاقيات الرعاية، وأخلاقيات العدالة، فضلاً عن القدرة على العمل والتصرف بطريقة مسئولة ومقبولة.

2/1 أبعاد القيادة الأخلاقية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة للقيادة الأخلاقية يتضح المزيد من الجهود المبذولة لفهم أبعاد القيادة الأخلاقية واختبار إدراك القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، يتبنى معظمها العمل البارز (Brown, et. al., 2005) لتطوير مقياس إدراك القيادة الأخلاقية ذي العشرة بنود الذى لاقى قبولاً كبيراً بين باحثى القيادة الأخلاقية فى مختلف السياقات (Chughtai, et. al., 2015; Feng et. al., 2015; Wu et. al., 2018)، و بخلاف رؤية مقياس البعد الواحد السابقة للقيادة الأخلاقية، فقد بدأ (Resick et. al., 2006) فى تطوير رؤية متعددة الأبعاد للقيادة الأخلاقية من خلال مقياس ذي أربعة أبعاد هى الإيثار، التحفيز، الشخصية والأمانة، والتشجيع والتمكين فى المجتمعات الغربية، هذه السلوكيات والخصائص تساهم فى جعل الشخص قائداً فعالاً عبر الثقافات.

ومن رؤية أخرى لقياس القيادة الأخلاقية ، طور (Kalshoven et. al.,

2011) أداه لقياس القيادة الأخلاقية فى العمل والتي تتضمن سبعة أبعاد وهي:

- 1- العدالة: المساواة فى المعاملة وطرح الخيارات العادلة .
- 2 - المشاركة فى السلطة: الشورى واحترام الأفكار والاهتمامات.
- 3- وضوح الدور: وضوح المسئوليات والتوقعات وأهداف الاداء .
- 4- التوجه بالأشخاص: الاهتمام بالأشخاص والاحترام (التشجيع).
- 5- التوجيه الأخلاقي: مناصرة الأخلاق والثواب والعقاب.
- 6 النزاهة: نفاذ اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- 7- الاهتمام المستمر: الاهتمام بالمجتمع وإثارة الحماس.

وبالرغم من قبول بعض الدراسات هذا المقياس إلا أن هناك بعض الانتقادات التى وجهت له، لعل من أهمها أنه لا يقيس السلوكيات الأخلاقية فى جوهرها بل يتضمن الكثير من القضايا الاجتماعية التى تزيد من تعقد القياس. فى حين ذكر (DeHoogh & Den Hartog, 2008) ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية هى العدالة، المشاركة فى السلطة، وضوح الدور .

وقد قام (Resick et al., 2006) بتطوير رؤية متعددة الابعاد للقيادة الأخلاقية من خلال مقياس يتكون من أربعة أبعاد هي الإيثار، الشخصية والأمانه، التحفيز، والتشجيع والتمكين في المجتمعات الغربية، هذه السلوكيات تجعل الشخص قائداً فعالاً عبر الثقافات.

وقد اقترح (Eisenbesis et al., 2015) إطاراً جديداً سمي بالتوجهات المركزية للقيادة الأخلاقية، وذلك استناداً إلى تحليل أوجه التشابه بين الفلسفة الأخلاقية الغربية والشرقية والمبادئ الأخلاقية لأديان العالم، هذه التوجهات الأربعة هي: التوجه الإنساني، التوجه بالعدالة، التوجه بالمسؤولية والاستدامة، التوجه بالاعتدال.

2- التماثل التنظيمي :

اختلف الباحثون حول مفهوم التماثل التنظيمي تبعاً لاختلاف خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها هذا المفهوم (Ekmekci & Casey, 2009)، ولكن يلاحظ بان معظم هذه المفاهيم مستمدة من نظرية الهوية الاجتماعية التي لاتزال المدخل المهيمن في أدبيات التماثل التنظيمي والتي نشأت بواسطة (Tajfel & Turner 1979).

ويعد (Ashforth & Mael 1989) من أوائل الباحثين الذين ارتكزوا على نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف التماثل التنظيمي، إذ عرفاه بأنه المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات المزاي والخصائص التي تعرف بها المنظمة . بينما أشار (Jones & Volpe, 2011) إلى أن التماثل التنظيمي هو عملية الإتحاد مع أو الانتماء إلى منظمة .

وقد توصل العديد من الباحثين في الدراسات السابقة إلى أن لهذا المفهوم العديد من الفوائد بالنسبة للفرد وكذلك المنظمة، فعلى مستوى الفرد يحقق للفرد احترامه لذاته، وزيادة طموحه وانتمائه. أما على مستوى المنظمة فيقلل من ميل الأفراد لترك العمل، ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي، والانخراط الوظيفي، والولاء والالتزام التنظيمي، كما يزيد من الاستغراق الوظيفي، والفعالية التنظيمية (Conroy, 2017).

- وفى هذا الاتجاه أوضح (Kreiner & Ashforth, 2004) أربعة مفاهيم وهي:
1. التماثل Identification: هو تعريف الفرد لنفسه من خلال المنظمة .
 2. عدم التماثل Disidentification: يحدث عندما يعرف الشخص نفسه بخصائص لا تمثل خصائص المنظمة .
 3. التماثل المزدوج Ambivalent Identification: الفرد قد يتماثل ولا يتماثل مع المنظمة، بمعنى أنه يتماثل مع بعض أنشطة وأهداف المنظمة ولا يتماثل مع أنشطة أو أهداف أخرى .
 4. التماثل المحايد Neutral Identification: يشير إلى حيادية الفرد فى مشاعره ومواقفه تجاه المنظمة.

1/2 أبعاد التماثل التنظيمي

وبالنسبة لأبعاد التماثل التنظيمي، فقد أشار Cheney 1983 إلى أنها ثلاثة وهي:

- **الولاء التنظيمي Organizational loyalty**: ويعبر عن مدى الدعم الذى يقدمه الفرد للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها.
- **التشابه Similarity**: يشير إلى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين فى المجموعة أو المنظمة التى ينتمى إليها .
- **العضوية Membership**: وتشير إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث انخراطه بالمنظمة، والإحساس بالانتماء تجاه المنظمة، كما يعرف ذاته من خلال عضويته فى المنظمة.

2/2 العوامل المؤثرة فى التماثل التنظيمي :

لخص (الصريرة، 2012) العوامل المؤثرة فى مستوى التماثل التنظيمي ومن

أهمها :

- 1- **الثقافة التنظيمية:** تتضمن الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف ونظم القيم والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمنظمة ما عن غيرها، فهي تعتبر نتاجاً فعالاً واندماج قيم الفرد مع أهداف المنظمة وقيمتها بحيث تصبح أهدافاً وقيماً مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما بما يحقق التماثل التنظيمي.
- 2- **جماعة العمل:** الفرد يتأثر بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، المكانة المميزة، التشابه بين أفرادها، التماسك.
- 3- **مدة الخدمة:** غالباً ما يكون هناك ارتباط نفسى بين الفرد والمجموعة والمنظمة مدة الخدمة مما يزيد من ولائه لهذه المنظمة وانتمائه إليها .
- 4- **الاتصالات التنظيمية:** كلما زاد عدد مرات الاتصال ومدى العمق فى محتواه ، وكانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها ، كان هناك ارتباط بين العاملين والمنظمة .
- 5- **التطوع الاجتماعي التنظيمي:** تعتبر عملية التطوع من الطرق التى تعمل على إحداث التماثل، فهي تهدف إلى تطوع العاملين وتشكيل اتجاهات الأفراد وسلوكهم وأفكارهم بالطريقة التى تخدم مصالح المنظمة وأهدافها .
- 6- **المشاركة فى عملية صنع القرارات:** كلما زادت مشاركة الفرد فى صنع القرارات فى المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه
- 7- **الصراع التنظيمي:** كلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح ، فالتماثل يعمل على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابها، وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة .
- 8- **القيادة التنظيمية:** تؤثر القيادة فى سلوك تماثل الأفراد، حيث يأتى دور القائد فى التأثير فى تابعيه وفى أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل وخارج المنظمة، وتختلف القيادة فى درجة تأثيرها تبعاً لنوع القيادة التى تمارسها.

3- مشاركة المعرفة Knowledge Sharing:

قد عرف (Singh & Sharma, 2011) إدارة المعرفة بأنها عملية منتظمة ومتكاملة من تنسيق مجموعة من الأنشطة على مستوى المنظمة والخاصة باكتساب المعرفة ونشر وتطوير وتوظيف المعرفة من قبل الأفراد والجماعات في سبيل السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

1/3 عمليات / مراحل إدارة المعرفة

وتمر إدارة المعرفة بأربع مراحل/عمليات (Easterby- Smith & Lyles, 2011) كما يلي:

- أ- عملية خلق المعرفة Knowledge Creation Process
- ب- عملية تخزين واسترجاع المعرفة Knowledge Storage and Retrieval Process
- ج - عملية نقل ومشاركة المعرفة Knowledge Transfer and Sharing Process
- د- عملية تطبيق المعرفة Knowledge Application Process

وسيتم تركيز الباحث على مشاركة المعرفة Knowledge sharing:

وقد عرف (Easterby- Smith & Lyles, 2011) مشاركة المعرفة بأنها تبادل المعارف فيما بين الأفراد لمساعدتهم والتعاون فيما بينهم من أجل حل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة .

كما أوضحت دراسة (Hassan et. al., 2016) أن مشاركة المعرفة في المنظمة تتأثر بسلوك الأفراد ومواقفهم تجاه مشاركة المعرفة، إذ إن مشاركة المعرفة المحدودة في المنظمة تؤدي إلى فجوات معرفية في المنظمة وهذه الفجوات المعرفية تحد من الإمكانيات التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، ويذكر Hassan أن مشاركة المعرفة بين الموظفين يعد أمراً مهماً لأن الموظفين يمثلون مصدر كل من المعرفة الصريحة والضمنية ، لذلك ينبغي على الموظفين تبادل الخبرات والمعرفة مع الموظفين الآخرين الذين هم في أمس الحاجة إليها من أجل إنجاز المهام بشكل جيد. ويشير (Mallasi & Ainin 2015) إلى أن مشاركة المعرفة تمثل التغيير الجديد في السلوك الذي يجعل المعرفة متاحة في المنظمة والتي لا بد من استيعابها واستخدامها من أجل زيادة قيمتها وإجراء تغييرات جديدة في السلوك .

2/3 أبعاد مشاركة المعرفة

كما أشار كل من (Zhang & Fai Ng 2012) إلى أن أبعاد مشاركة المعرفة تتمثل في :

- الاتجاه لمشاركة المعرفة Attitude Toward Knowledge Sharing ويقصد به درجة المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه مشاركة المعرفة.
- نية مشاركة المعرفة Intention to Share knowledge ويقصد بها توافر الرغبة لدى الفرد تجاه مشاركة المعرفة .
- سلوك مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Behavior ويقصد به القيام بتبادل المعرفة مع الآخرين.

4- العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث:

1/4 العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

2/4 العلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة .

3/4 العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة .

4/4 العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة .

1/4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي

يهتم هذا الجانب من الدراسات باختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

فعلى سبيل المثال: قام (Islam,et.,al 2019) بتحري العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الاستقواء وسلوكيات صوت الموظف من خلال التماثل التنظيمي وظروف العمل و ضغوط العمل، بالتطبيق على 564 ممرضاً في مستشفيات باكستان ، وتم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس Brown et al. (2005)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية و كل من التماثل التنظيمي وسلوكيات صوت الموظف بينما يوجد تأثير سلبي مع ضغوط العمل والاستقواء في أماكن العمل. كما أن التماثل التنظيمي وضغوط العمل تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستقواء في العمل .

وفي سياق مشابه قام (Akdoğan ,et al 2016) بدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتمائل التنظيمي من خلال معنى العمل كمتغير وسيط نفسيري والقيادة الأخلاقية كمتغير تأثيري ، وتم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس (Brown et al. (2005) ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتمائل التنظيمي بالإضافة الى وجود تأثير جزئي للوسيط (معنى العمل) في العلاقة بين مسؤولية الاجتماعية للشركات والتمائل التنظيمي ولا يوجد دور تأثيري للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومعنى العمل .

وعلى نفس المنوال قام (Walumbwa,et .,al 2011) بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف من خلال العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ، الكفاءة الذاتية ، التماثل التنظيمي ، بالتطبيق على شركات الأدوية في الصين ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بشكل ايجابي بأداء الموظف ، ويتوسط العلاقة بشكل كامل العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ، الكفاءة الذاتية ، التماثل التنظيمي .

في حين قام (Yeşiltaş ,et al.,2017) فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط بالتطبيق على 48 فندقاً خمس نجوم في تركيا، وتم الاعتماد على مقياس (Brown et al.(2005) لقياس القيادة الأخلاقية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط.

وفي نفس الصدد قام (Mostafa, A. 2018) بفحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي كمتغير تأثيري، بالتطبيق على قطاع البنوك المصري ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية في ظل وجود التماثل التنظيمي وقد أوصت الدراسة بتحري العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الفرض الأول والذي ينص على : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية.

2/4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين التماثل التنظيمي و مشاركة المعرفة:

لم يتمكن الباحث رغم محاولاته من العثور على دراسات معنية بالعلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة سوى دراستين ، فقد ذكرت دراسة Carmeli, et, al., (2011) وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين القيادة التحويلية والتماثل العلائقي والذي يعزز بدوره التماثل التنظيمي والذي يوجد بينه وبين عملية مشاركة المعرفة علاقة إيجابية. وجاءت مؤخرًا دراسة (Bao &Zhang 2016) بالتطبيق على 50 شركة في الصين ليوضح في هذا الصدد توسط التماثل التنظيمي في العلاقة بين الثقة التنظيمية وبين مشاركة المعرفة. وبناء على ما تقدم يتضح وجود فجوة بحثية في دراسة علاقة مشاركة المعرفة والتماثل التنظيمي .

وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني والذي ينص على: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية

3/4 الدراسات التي تناولت العلاقة القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة

مشاركة المعرفة لا تحدث بشكل تلقائي في المنظمة حيث تتطلب ظروفًا ودعماً من جانب القائد ، فالقائد يؤثر بشكل حيوي وقوي على مشاركة الأفراد للمعرفة (Srivastava et al., 2006).

وقد قام العديد من الدراسات بدراسة العلاقات المتبادلة بين أنماط القيادة المختلفة ومشاركة المعرفة من قبل الباحثين (Edu-Valsania et al., 2016); (Tuan,2016); (Rawung et al., 2015). ولم تأخذ في الاعتبار طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة، على الرغم من أن القيادة الأخلاقية تعتبر قيادة فعالة.

بينما قام (Ma, Y. et., al 2013) بفحص تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف من خلال مشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية كمتغيرات وسيطة، بالتطبيق على 309 موظف ومشرف في 4 شركات في الصين، وتم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس (Brown et al. (2005) ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية و إبداع الموظف وتوجد علاقة غير مباشرة من خلال مشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية . وقد أتفق بالرأى مع دراسة (Bedi et, al.,

(2016) والتي وجدت علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك مشاركة المعرفة . وقد دعم بالرأى (Tang et al., 2015) عندما قام بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة من خلال انخراط الموظف كمتغير وسيط بالتطبيق على 300 طالب في جامعة هونغ كونج ، وتم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس Brown et al.'s (2005)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة ، ويوجد تأثير جزئي للوسيط في العلاقة بينهم . وفي سياق مشابه قام (Bavik et al., 2018) بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة بالتطبيق على 337 موظفًا في شركات البيع بالتجزئة في هونغ كونج وقد تم قياس القيادة الأخلاقية بالاعتماد على مقياس Brown et al. (2005)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في تشجيع الموظفين فيما بينهم على مشاركة المعرفة من خلال إزالة الحواجز الهيكلية التي تعوق مشاركة المعرفة وتعزيز علاقات الثقة والعدالة في أماكن العمل وتطوير توقعات العاملين لتبادل العدالة وتقاسم الموارد، وقد أوصت الدراسات بإجراء مزيد من البحوث على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة .

وقد قامت دراسة (Le, P& Lei, H. 2018) بدراسة مدى تأثير كل من القيادة الأخلاقية والثقة في القائد على مشاركة المعرفة بالتطبيق على 355 مشارك في 56 منشأة في الصين ، وتم قياس القيادة الأخلاقية من خلال مقياس (Brown et al., 2005)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقة في القائد تلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونشر المعرفة، كما يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية على التبرع بالمعرفة knowledge donating ، بينما الثقة في القائد لها تأثير قوى على تجميع المعرفة knowledge collecting . كما توجد علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة . وقد أوضحت الدراسة وجود فجوة بحثية في دراسة علاقة القيادة الأخلاقية بمشاركة المعرفة ، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية في توضيح طبيعة العلاقة بينهم والذي يندر تناوله في بحث القيادة الأخلاقية وعلى الرغم من هذه الحجج الداعمة للعلاقة الإيجابية بين دور القيادة ومشاركة المعرفة، فهناك ندرة في الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بجوانب محدد من مشاركة المعرفة. وطبقاً لذلك فالهدف من الدراسة الحالية هو تعزيز هذه العلاقة

من خلال دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة. وبالتالي صياغة الفرض الثالث والذي ينص على : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية .

4/4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة:

في حدود علم الباحث، لا توجد حتى الآن أية دراسات عربية أو أجنبية تجمع بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة في دراسة واحدة، وهو ما يستدعي اختبار هذه العلاقة لسد الفجوة الموجودة بالدراسات السابقة. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الفرض الرابع: يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة في شركات الاتصالات المصرية. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما أتيج للباحث من دراسات سابقة قام بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية:

- 1- معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية: دراسات تعتمد في الأساس على نموذج (Brown,et al.,2005) من حيث المفهوم والقياس والأبعاد المختلفة ولا تتعدى ذلك، ومعظمها موجه فقط بالإنسانية، والعدالة ولم يأخذ في الاعتبار التوجهات الأخرى مثل المسؤولية والاستدامة، والاعتدال.
- 2- اهتمت بعض الدراسات بشكل أو بآخر بدراسة: أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، إلا أن هناك ندرة نسبية في دراسة هذا التأثير في ظل وجود مشاركة المعرفة بناء على ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية في توضيح الدور الوسيط لها في العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، والذي يندر تناوله في بحث القيادة الأخلاقية. مما يشير إلى الحاجة لمساهمة علمية لمعالجة تلك الفجوة.
- 3- اختلاف قطاعات التطبيق وبالتالي اختلاف النتائج: فقد تناولت الدراسات السابقة التطبيق على قطاع التجزئة (Bavik et, al.,2017)، وقطاع الفنادق (Yeşiltaş ,et al.,2017)، قطاع الرعاية الصحية (Islam,et.,al 2019)، ولم

تتناول الدراسات التطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الرغم من أهمية لمساهمته في الدخل القومي في مختلف الدول وبصفة خاصة جمهورية مصر العربية حيث سجل معدل نمو الناتج المحلي في عام 2018 حوالي 80 مليار جنيه خلال العام المالي 2017-2018، مقارنة بـ70 مليار جنيه خلال العام المالي 2016-2017 وعلى ذلك سيركز الباحث على هذا القطاع لسد الفجوة البحثية

4- **اختلاف البلدان التي تم التطبيق فيها وبالتالي اختلاف النتائج** : فقد تم التطبيق في (الصين - تركيا - هونج كونج - باكستان) ، وفي حدود علم الباحث توجد دراسة تمت بالتطبيق على الشرق الأوسط وبشكل خاص جمهورية مصر العربية ولكن تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و المواطنة التنظيمية من خلال التماثل التنظيمي (Mostafa, A. M. S. (2018).

5 - تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة الاخلاقية ومشاركة المعرفة من خلال بعض المتغيرات الوسيطة مثل انخراط الموظف (Tang et al., 2015) وإبداع الموظف (MaY. et, al .,2013) والثقة في القائد Le, P& Lei, (2018). ولم تتناول أيه دراسة وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط .

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على شركات الاتصالات في مصر من أجل بلورة مشكلة هذا البحث وتحديد أبعادها ، ويمكن عرض هدف هذه الدراسة ونتائجها كما يلي:

- 1- **الهدف من الدراسة:** التعرف على دور القيادة الأخلاقية المدركة على مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي بالتطبيق على شركات الاتصالات في مصر ، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة تتمثل في:
- التعرف على مدى إدراك الموظفين للقيادة الأخلاقية للإدارة العليا؟
 - التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية المدركة؟
 - أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية المدركة ارتباطاً بتحقيق مشاركة المعرفة؟
 - أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية المدركة ارتباطاً بالتماثل التنظيمي؟
 - التعرف على مدى ارتباط التماثل التنظيمي بمشاركة المعرفة؟

2- **طريقة الدراسة:** إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة من 50 مفردة من العاملين في شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري، وتمت إدارة المقابلات بطريقتين:

الطريقة الأولى: عن طريق أسئلة استرشادية مفتوحة.

الطريقة الثانية: عن طريق قائمة استقصاء تتضمن عدة أسئلة تتعلق بمتغيرات البحث.

3- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء محاولة معرفة ما تعنيه مصطلحات القيادة الأخلاقية المدركة، مشاركة المعرفة، التماثل التنظيمي بالنسبة للموظفين، نجد أن إجابات بعض مفردات عينة البحث تقترب قليلاً من المعنى العلمي المطروح في الدراسات السابقة. وبعد قيام الباحث بتوضيح المقصود بكل من القيادة الأخلاقية المدركة، وأيضاً التماثل التنظيمي، ومشاركة المعرفة. ثم مناقشة تلك المفاهيم والأبعاد السابقة مع الموظفين، فقاموا بالتأكيد على أهمية تلك الأبعاد.

وقد ذكرت مفردات العينة ما يلي:

- 1- شعور العاملين بالاهتمام باحتياجاتهم الشخصية من قبل المنظمة.
- 2- تعاطف الإدارة العليا مع الموظفين عندما تواجههم المشاكل.
- 3- معظم القادة يتسمون بممارساتهم الأخلاقية تجاه مرؤوسيههم.
- 4- يوجد ارتباط لديهم بالشركة التي يعمل بها.
- 5- يرغب البعض في البقاء في المنظمة وأنهم على أتم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ككل .

وفي ضوء الظواهر السابقة وبناء على الفجوة البحثية عند عرض الدراسات السابقة تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ماهى العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة والتماثل التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس للبحث، عدة تساؤلات فرعية يمكن توضيحها على النحو التالي:

- 1- ما هي أهم أبعاد القيادة الأخلاقية في شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري؟
- 2- ما هو تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على تعزيز التماثل التنظيمي داخل شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري؟
- 3- ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة؟
- 4- ما هو تأثير التماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة؟
- 5- كيف يؤثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة في شركات قطاع الاتصالات المصرية؟

ثالثا: أهداف البحث:

من أجل معالجة مشكلة البحث الحالية تتمثل الغاية من هذا البحث في تقديم مساهمة في نظرية القيادة الأخلاقية في أدب القيادة بصفة عامة، وذلك من خلال تقديم إطار مقترح مبنى على مبادئ نظريات التعلم الاجتماعي، التبادل الاجتماعي، المناصب العليا والنظرية المؤسسية " لاختبار أثر القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي التي يمكن أن يكون لها دور هام وسيط في هذه العلاقات.

ويمكن تلخيص أهداف البحث الفرعية في التالي:

1. تحديد وتحليل التأثير المباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري .
2. تحديد وتحليل التأثير المباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري .
3. تحديد وتحليل التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري .
4. تحديد وتحليل التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات العاملة في السوق المصري من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط .

5. استعراض الخلفية النظرية لمفاهيم وأهمية ومكونات ومبادئ القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة والتماثل التنظيمي.
6. الخروج بمجموعة من التوصيات تساعد شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري على تعزيز مشاركة المعرفة.

رابعاً: أهمية البحث:

1/4 الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في النقاط التالية:

1. المساهمة في سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية وخاصة الدراسات التي تناولت كلاً من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة وذلك لندرة الدراسات العربية ، ومن ثم تعد هذه الدراسة مكملتها لما سبق دراسته في هذا المجال .
2. تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمفاهيم الحديثة للقيادة الأخلاقية وكيفية الاستثمار الأفضل للموارد البشرية .
3. المساعدة في توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال كل من القيادة الأخلاقية وتحقيق التماثل التنظيمي .
4. مساعدة الباحثين في اقتراح وتصوير نماذج القيادة الأخلاقية كهيكلي متعدد الأبعاد بدلاً من الصياغة الانعكاسية السابقة لها كهيكلي أحادي البعد، حيث يعتبر كل بعد مختلف في دراسة تأثيره على كل من التماثل التنظيمي للموظفين ومشاركة المعرفة مما يؤدي إلى فهم أفضل للتأثير المختلف لهذه الأبعاد على النتائج.
- 5- تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة علاقة القيادة الأخلاقية - مشاركة المعرفة، خاصة في مجال الاتصالات ، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة المهملة نادرة البحث فيها والتي لاتزال محل جدل بين الباحثين في الأدب.
- 6- يعتبر هذا البحث من أولى المساهمات النظرية التي تجمع بين القيادة الأخلاقية متعددة الأبعاد ومشاركة المعرفة من خلال دور التماثل التنظيمي في سياق بحث الاتصالات الذي يندر فيه مثل هذه العلاقة .

2/5 فروض البحث:

سوف يتم صياغة فروض البحث بناءً على ماتم استعراضه من دراسات سابقة أعلاه على النحو التالي :

(1) أكد بعض الدراسات السابقة وجود علاقة تأثيرية للقيادة الأخلاقية المدركة على التماثل التنظيمي ، وهذا كما ورد في دراسات (De (Islam,et.,al 2019) (Cremeret al., 2008), (McAllister, 1995), (Sluss & Ashforth, 2008 (Smith et al., 200)), و بناء عليه، يمكن صياغة الفرض الأول ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية:

ف1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية.

ف1/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه الإنساني للقيادة العليا على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية.

ف2/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالعدالة للقيادة العليا على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .

ف3/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالاعتدال للقيادة العليا على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية.

ف4/1: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا على التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات المصرية .

(2) أكد بعض الدراسات السابقة وجود علاقة تأثيرية للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة، وهذا كما ورد في دراسات ((Bao &Zhang 2016) (Carmeli .et, al., 2011) , و بناء عليه يمكن صياغة الفرض الثاني ويشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية التالية

ف2 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات المصرية.

(3) أكد العديد من الدراسات السابقة على أن القيادة الأخلاقية المدركة لها تأثير معنوي على مشاركتهم للمعرفة ، وهذا كما ورد في دراسات (Bedi et, al., 2016)

سادساً: منهجية البحث:

1/6 المنهج العلمي المستخدم في البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث واختباراً لفروضه . فقد اتبع الباحث منهجين هما:

1- المنهج التحليلي: يمثل توصيفاً للوضع الراهن وبشكل موضوعي في شركات الاتصال العاملة في السوق المصري بالنسبة لمشكلة الدراسة من خلال استطلاع آراء واتجاهات الموظفين القائمين بالعمل فعلاً واختبار فروضه والتحقق من صحتها وإمكانية تعميم نتائجها.

2- المنهج الوصفي: يوفر توصيفاً للإطار النظري لموضوع البحث وعرض الدراسات السابقة والاستفادة منها في بلورة مشكلة البحث وفروضه وأبعاد متغيراته.

2/6 البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:

يتطلب إنجاز هذه الدراسة نوعين من البيانات وهما:

أ- بيانات ثانوية: تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأسسها الفكرية . والتي يمكن الحصول عليها من خلال إجراء دراسة مسحية للتراث العلمي الخاص بالمتغيرات المدروسة من مصادرها المتمثلة في المراجع والكتب والأبحاث والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية .

أ- بيانات أولية: تتمثل في آراء المستقصي منهم حول كافة المتغيرات والأبعاد المدروسة والتي يمكن الحصول عليها من خلال إجراء بحث ميداني لاستطلاع آرائهم وإجراء مقابلات شخصية معهم في مواقع عملهم لاستيفاء قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض .

3/6 مجتمع وعينة البحث:

1/3/6 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات الاتصال العاملة في السوق المصري وهي أربعة شركات: (الاتصالات المصرية، وشركة الاتصالات، وشركه فودافون، وشركة أورانج) وقد قام الباحث بالتركيز على جميع العاملين لإجراء الجانب الميداني لهذا البحث.

جدول رقم (1) شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري

م	اسم الشركة / الهيئة	عدد العاملين
1	المصرية للاتصالات WE	50000
2	فودافون	9000
3	أورانج	8000
4	اتصالات	6500
	الإجمالي	73500

المصدر : الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات 2018

2/3/6 عينة البحث:

نظرًا لكبر حجم مجتمع البحث ، ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والجهد والتكلفة لإجراء البحث والتي تحول دون تطبيق أسلوب الحصر الشامل على جميع العاملين دون الإدارة العليا في شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري محل البحث ، فسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينات حيث سيقوم على اختيار شركة الاتصالات المصرية we .

أ- نوع العينة :سوف يعتمد هذا البحث على العينة العشوائية البسيطة وهي أحد أنواع العينات الاحتمالية من أجل اختيار العاملين داخل شركة الاتصالات المصرية نظرًا لأن مجتمع البحث متجانس من حيث البيئة والظروف التي يعمل بها العاملون وهناك إطار كامل وغير متقدم عن مفرداته.

جدول رقم (2) مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة
المصرية للاتصالات WE	50000	68%	261
فودافون	9000	12,3%	47
اورانج	8000	10,8%	42
اتصالات	6500	8,8%	34
الإجمالي	73500	100%	384

المصدر : من إعداد الباحث

سابعاً: متغيرات البحث وكيفية قياسها:

يوضح الجدول التالي رقم (3) متغيرات فروض البحث وأبعادها، والمقاييس المرتبطة بها، والمصادر التي تم الاعتماد عليها من أجل قياسها.

مفاهيم ومقاييس متغيرات البحث

جدول (3) متغيرات البحث ومفاهيمها وبنود قياسها ومصادرها

المتغيرات	نوع المتغير	أبعاد المتغير التي سيتم استخدامها في القياس	المفهوم	المقاييس	المصادر
القيادة الأخلاقية	مستقل	1- التوجه الإنساني	معاملة الآخرين بكرامة واحترام والنظر لهم كأهداف وليس كوسائل من خلال الاعتراف الكامل من قبل القادة بحقوق الآخرين، والعطف،	تم استخدام المقاييس القنوي، والمكون من خمس مسافات، يتراوح بين: غير موافق تماما = 1 ، إلى موافق تماما = 5 حيث تم إعداد 5 عبارات	De Hoogh &Den Hartog ,2008 ; Den Hartog &De Hoogh 2009; Eisenbeiss,2012; Eisenbeiss et al 2015

المتغيرات	نوع المتغير	أبعاد المتغير التي سيتم استخدامها في القياس	المفهوم	المقياس	المصادر
			والاهتمام برفاهية الناس.	لقياس التوجه الإنساني	
		2- التوجه بالعدالة	اتخاذ قرارات عادلة أمينة ومتسقة وعدم التمييز بين الآخرين من حيث النوع والجنسية والدين والحالة الاقتصادية والاجتماعية.	تم استخدام المقياس الفئوي، والمكون من خمس مسافات، يتراوح بين: غير موافق تماما = 1 ، إلى موافق تماما = 5 حيث تم إعداد 5 عبارات لقياس التوجه بالعدالة	
		3- التوجه بالاعتدال	الاعتدال والتواضع وسلوك القائد المتوازن، الرقابة الذاتية للقادة، قدرتهم على التحكم في العواطف والرغبات الشخصية والمحاولات المتأنية والحكيمة لإيجاد التوازن بين الأهداف	تم استخدام المقياس الفئوي ، والمكون من خمس مسافات ، يتراوح بين : غير موافق تماما = 1 ، إلى موافق تماما = 5 حيث تم إعداد 4 عبارات	

المصدر: اعداد الباحث

ثامناً: تحليل البيانات:

1- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :

يوضح الجدول رقم (4) نتائج الإحصاء الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو كل بُعد من هذه الأبعاد .

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
أبعاد القيادة الأخلاقية				
10%	0,40268	4,0268	299	التوجه الإنساني للقيادة العليا
33,8%	1,21169	3,5839	299	التوجه بالعدالة للقيادة العليا
21,8%	0,8437	3,864	299	التوجه بالاعتدال للقيادة العليا
20,30%	0,75010	3,6936	299	التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا
20,3%	0,78941	3,8841	299	مشاركة المعرفة
16,9%	0,66595	3,9182	299	التمائل التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (4)

أ - بالنظر إلى المتغير المستقل الخاص بأبعاد القيادة الأخلاقية:

• يوجد إدراك عند كل الموظفين بشركات الاتصالات محل البحث لبُعد التوجه الإنساني للقيادة العليا ، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية التوجه الإنساني للقيادة العليا ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء هذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيمة هذه الشركات، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف 10% وهذا يعني أن 90% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد، وقد حصلت العبارة الخاصة بتعاطف القادة مع الموظفين عندما تواجههم مشاكل على أقل معامل اختلاف في العبارات المرتبطة ببعد التوجه الإنساني للقيادة العليا حصلت على معامل اختلاف 20,68% ، وهذا يعني أن 79,32% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد، يليه العبارة الخاصة بمعاملة الموظفين بكرامة واحترام والتي حصلت على أقل معامل اختلاف

وهو 21,6%، وهذا يعنى أن 78,4% من مفردات عينة البحث يتفقون على معاملته القادة للموظفين بكرامة واحترام .

• يوجد إدراك عند كل الموظفين بشركات الاتصالات محل البحث لبُعد التوجه بالعدالة للقيادة العليا، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية التوجه بالعدالة للقيادة العليا ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء هذه الشركات، الأمر الذى يؤدي إلى ارتفاع قيمة هذه الشركات، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف 33,8% وهذا يعنى أن 66,2% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد، وقد حصلت أكثر العبارات الخاصة ببعد التوجه بالعدالة للقيادة العليا على أقل معامل اختلاف 32,7%، وهذا يعنى أن 67,3 من إجمالي مفردات العينة يتفقون على أنهم القادة يتخذوا قرارات عادلة.

• يوجد إدراك عند كل الموظفين بشركات الاتصالات محل البحث لبُعد التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية التوجه بالاعتدال للقيادة العليا ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء هذه الشركات، الأمر الذى يؤدي إلى ارتفاع قيمة هذه الشركات، وقد حصل هذا البُعد على أقل معامل اختلاف حيث بلغ 21,8% وهذا يعنى أن 78,2% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد، وقد حصلت أكثر العبارات الخاصة ببعد التوجه بالاعتدال للقيادة العليا على أقل معامل اختلاف 22%، وهذا يعنى أن 78% من إجمالي مفردات العينة يتفقون على أن القائد لايشجع الأهداف والأفكار والسلوكيات المتطرفة.

• يوجد إدراك عند كل الموظفين بشركات الاتصالات محل البحث لبُعد التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا ومدى تأثيرها على مختلف نتائج الأعمال وأداء هذه الشركات، الأمر الذى يؤدي إلى ارتفاع قيمة هذه الشركات، وقد حصل هذا البُعد على أقل معامل اختلاف حيث بلغ 20,3% وهذا يعنى أن 79,7% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد، وقد حصلت أكثر العبارات الخاصة ببعد التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا على أقل معامل

اختلاف 21,6%، وهذا يعني أن 78,4% من إجمالي مفردات العينة يتفقون على القائد يظهر الاهتمام بقضايا الاستدامة.

ب- فيما يتعلق بالمتغير التابع:

يوجد إدراك عند كل الموظفين بشركات الاتصالات محل البحث لبُعد التماثل التنظيمي، ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهميته، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف 16,9% وهذا يعني أن 83,1% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد.

ج - بالنظر إلى المتغير الوسيط :

يوجد إتفاق في الآراء بين مفردات عينة البحث على أهمية بعد مشاركة المعرفة، وقد حصل هذا البُعد على معامل اختلاف 20,3% وهذا يعني أن 79,7% من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد.

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لاختبار ثبات أو الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، و قد اتسمت بالاعتمادية وفقاً لمعيار *Cronbach's alpha* حيث لا تقل أي منها عن 0,8 (Hair et al 2014).

جدول رقم (5) اختبار ثبات أداة الدراسة

متغيرات البحث	عدد البنود	كرونباخ ألفا
التوجه الإنساني للقيادة العليا	5	0,888
التوجه بالعدالة للقيادة العليا	5	0,945
التوجه بالاعتدال للقيادة العليا	4	0,727
التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا	5	0,896
مشاركة المعرفة	6	0,954
التماثل التنظيمي	25	0,941

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

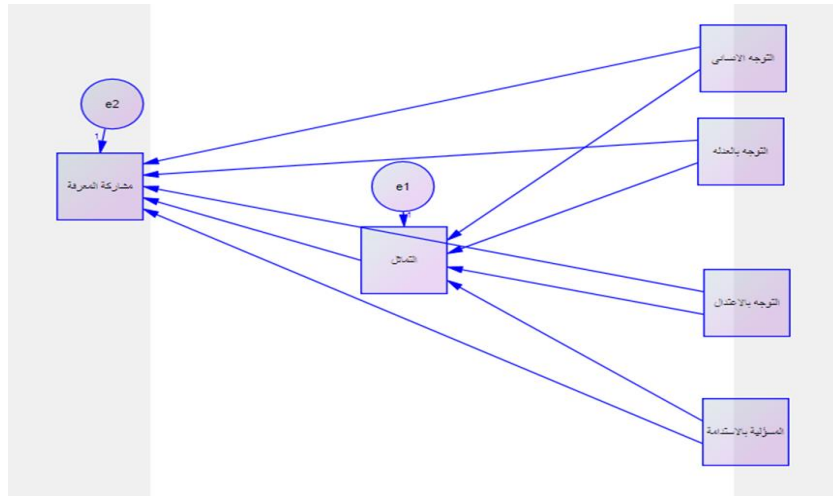
3- مصفوفة الارتباط:

لقد قام الباحث بافتراض العديد من العلاقات بين متغيرات البحث ولإثبات هذه العلاقة قام بإجراء تحليل الارتباط لإثبات العلاقة بين متغيرات البحث وكانت النتائج كما هو مبين:

أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره، أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها . وسيتم استخدام هذا التحليل لاختبار الفروض وبالتالي فهو اختبار إضافي لتحليل الارتباط التي أثبتت علاقات طردية معنوية بين كل المتغيرات . الغرض في هذا القسم هو دراسة واختبار الفروض من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام النموذج الهيكلي (SEM).

1/4 النموذج الهيكلي المبدئي للبحث:

النموذج الهيكلي للبحث يقوم بتوضيح العلاقة السببية، أى التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات الخارجية (المستقلة) القيادة الأخلاقية المدركة و المتغيرات الداخلية أو الوسيطة (التماثل التنظيمي) والتابعة (مشاركة المعرفة) ويظهر الشكل التالي رقم (2) النموذج الهيكلي المبدئي للبحث.



شكل رقم (2) النموذج المبدئي للبحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS
كما يعرض الجدول رقم (9) المؤشرات الخاصة بجودة التوفيق للنموذج

جدول رقم (9) مؤشر جودة التوافق للنموذج

القيمة للنموذج المقترح	القيمة للنموذج المعدل	
0,487	0,994	مؤشر جودة التوافق GFI
0,763	0,077	مؤشر RMSER
0,374	0,006	مؤشر RMR
0,334	0,996	مؤشر التوافق المعياري NFI
0,332	0,998	مؤشر التوافق CFI
0,000	0,062	قيمة p
174,33	2,776	كا2/ درجة الحرية

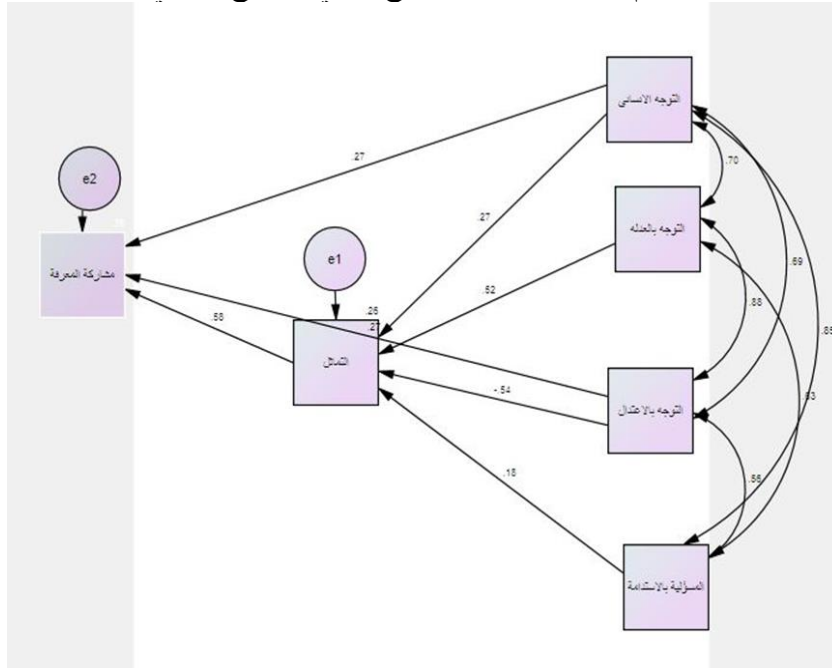
المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (9) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة بعد إجراء مجموعة من التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل ، وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل ، ويلاحظ ان هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات ، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث تتفق مع المعايير المقبولة ، وذلك كما يلي (Hair,et.al.,2010 Malhorta , 2010) .

- انخفاض ناتج قسمة (كا2/ درجة الحرية) والذي بلغ 2,776 وهي أقل من (5) (المعيار المحدد)، وتعتبر قيمة P معنوية ،كلما كانت قيمة p أكبر من 0.05 يدل على أن النموذج الفعلي يساوي النموذج المقدر .
- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI=0,996) وهي أعلى من (90) ، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GF= 1) وهي أعلى من (90) ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSER=. 0,077) وهي أقل من (0,08) .
- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي RMR=(0,006) ، ويعتبر توافقاً مقبولاً لأنه لا يوجد حد معين للقبول، ولكن كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل على توافق أكبر . وبهذا يعبر الجدول السابق عن مدى جودة النموذج ، حيث إن المؤشرات تعبر عن المسارات التي بداخلها، ويلاحظ أن جميع معاملات النموذج معنوية. مما يتطلب إجراء تعديل على النموذج المقترح بهدف تحسين جودة النموذج.

2/4 النموذج الهيكلي المعدل:

وتأسيساً على ما تقدم فقد تم تعديل النموذج الهيكلي المقترح من الشكل رقم (2) إلى الشكل رقم (3)، وقد أظهرت نتائج مؤشرات جودة توفيق النموذج الهيكلي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (9) إلى ان جميع المؤشرات تقترب من الحدود المقبولة لها ، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المعدل.



الشكل رقم (3) النموذج الهيكلي المعدل

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

5- اختبار فروض البحث:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية.

ف1/3: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر التوجه الإنساني للقيادة العليا على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية .

ف3/2: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر التوجه بالعدالة للقيادة العليا على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية .

ف3/3: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر التوجه بالاعتدال للقيادة العليا على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية .

ف3/4: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية

جدول رقم (10) اختبار القيادة الأخلاقية المدركة على التماثل التنظيمي

الفرض	المسار	اختبار T	القيمة المعيارية	P
ف1/1	التوجه الإنساني للقيادة العليا ←	2,517	0,268	0,01
ف2/1	التوجه بالعدالة للقيادة العليا ←	4,710	0,524	***
ف3/1	التوجه بالاعتدال للقيادة العليا ←	4,961-	0,541-	***
ف4/1	التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا ←	1,887	0,181	0,05

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي * عند مستوى معنوية أقل من 0.001 * عند مستوى معنوية أقل من 0.05

ويظهر من الجدول السابق:

1- هناك تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا) على متغير التماثل التنظيمي.

3- توجد علاقة طردية لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا) من جانب، والتماثل التنظيمي من جانب آخر، بمعنى أن اتباع (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا) سوف يزيد من التماثل التنظيمي. بينما توجد علاقة عكسية بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا والتماثل التنظيمي، بمعنى أن اتباع التوجه بالاعتدال للقيادة العليا سوف يقلل من التماثل التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات .

- 3- بناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض .
- 4- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من Islam,et.al ., 2019 بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار عدم تطرق الدراسات السابقة لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا).
- الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية.**

جدول رقم (11) اختبار مشاركة المعرفة على التماثل التنظيمي

الفرض	المسار	القيمة المعيارية	اختبار T	P
ف2	← التماثل التنظيمي	0,577	18,495	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية أقل من 0.001 ***

ويظهر من الجدول السابق:

- 1- يوجد تأثير مباشر معنوي لمتغير التماثل التنظيمي على متغير مشاركة المعرفة.
- 2- توجد علاقة طردية بين التماثل التنظيمي من جان، ومشاركة المعرفة من جانب آخر، بمعنى أن زيادة التماثل التنظيمي سوف تزيد من سلوك مشاركة المعرفة بين الأفراد.
- 3- بناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم قبول الفرض .
- 4- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Carmeli, et, al., 2011) و(Bao &Zhang 2016) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة .

الفرض الثالث: **يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية.**

ف1/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه الإنساني للقيادة العليا على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية .

ف2/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالعدالة للقيادة العليا سيكون على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية .

ف3/1 : يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالاعتدال للقيادة العليا على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية .

ف4/1: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للتوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية .

جدول رقم (12) اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة

الفرض	المسار	اختبار T	القيمة المعيارية	P
ف1/1	← التوجه الإنساني للقيادة العليا	6,333	0,266	***
ف3/1	← التوجه بالاعتدال للقيادة العليا	6,842	0,267	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ***عند مستوى معنوية أقل من 0.001

ويظهر من الجدول السابق:

1- هناك تأثير مباشر معنوي أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا) على متغير سلوك مشاركة المعرفة، بينما لا يوجد تأثير مباشر معنوي لبعدي التوجه بالعدالة للقيادة العليا ، التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا) على متغير سلوك مشاركة المعرفة.

2- توجد علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا) من جانب، وسلوك مشاركة المعرفة من جانب آخر، بمعنى أن التوجه الإنساني والتوجه بالاعتدال يزيدان من سلوك مشاركة المعرفة. بينما لا توجد علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا) من جانب، وسلوك مشاركة المعرفة من جانب آخر.

3- بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرض ف2/1، ف4/1 وبالتالي يتم قبول الفرض جزئياً.

4- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Tang e,t al., 2015) و(Bedi et, al., 2016) بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة مع الاخذ فى الاعتبار عدم التطرق لأبعاد القيادة الأخلاقية بشكل تفصيلي.
الفرض الرابع: يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الاخلاقية ومشاركة المعرفة.

ف4/1 : يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه الإنساني للقيادة العليا ومشاركة المعرفة .

ف4/2 : يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالعدالة للقيادة العليا ومشاركة المعرفة .

ف4/3 : يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا ومشاركة المعرفة.

ف4/4: يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالمسؤولية والاستدامة لقيادة العليا ومشاركة المعرفة

جدول رقم (13)

نتائج اختبار توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه الإنساني للقيادة العليا ومشاركة المعرفة

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	0,266	سلوك مشاركة المعرفة	←	التوجه الإنساني للقيادة العليا	التأثير المباشر
***	0,268	التماثل التنظيمي	←	التوجه الإنساني للقيادة العليا	
***	0,577	سلوك مشاركة المعرفة	←	التماثل التنظيمي	التأثير غير المباشر
***	0,155	سلوك مشاركة المعرفة	التماثل التنظيمي	التوجه الإنساني للقيادة العليا	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي *** عند مستوى معنوية أقل من 0.001

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

1. أن هناك تأثيراً غير مباشر للوسيط في العلاقة بين التوجه الإنساني للقيادة العليا على سلوك مشاركة المعرفة بقيمة معيارية 0,155 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.001
2. هناك تأثير جزئي للوسيط، مما يدعم وجود قوة الوسيط، حيث أن العلاقة التأثيرية المباشرة بين التوجه الإنساني للقيادة العليا على سلوك مشاركة المعرفة (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية 0,266 وبالتالي حدث انخفاض في قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع. وبالتالي يتم قبول الفرض: ف4أ

جدول رقم (14)

نتائج اختبار توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالعدالة للقيادة العليا و مشاركة المعرفة.

العلاقة	المسار			القيمة المعيارية	مستوى المعنوية
	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع		
التأثير المباشر	التوجه بالعدالة للقيادة العليا	←	التماثل التنظيمي	0,524	***
	التماثل التنظيمي	←	سلوك مشاركة المعرفة	0,577	***
التأثير غير المباشر	التوجه بالعدالة للقيادة العليا	التماثل التنظيمي	سلوك مشاركة المعرفة	0,30	***

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي *** عند مستوى معنوية أقل من 0,001

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

1. أن هناك تأثيراً غير مباشر للوسيط في العلاقة بين التوجه بالعدالة للقيادة العليا على مشاركة المعرفة بقيمة معيارية 0,577 عند مستوى معنوية أقل من 0,001
2. هناك تأثير كامل للوسيط، مما يدعم وجود قوة الوسيط، حيث كانت العلاقة بين التوجه بالعدالة للقيادة العليا ومشاركة المعرفة غير معنوية قبل إدخال

الوسيط في حين إنه بعد إدخال الوسيط أصبحت معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0,001 وبالتالي يتم قبول الفرض: ف4/2

جدول رقم (15)

نتائج اختبار توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا و مشاركة المعرفة

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
***	0,267	سلوك مشاركة المعرفة		التوجه بالاعتدال للقيادة العليا	التأثير
***	0,541	التماثل التنظيمي	←	التوجه بالاعتدال للقيادة العليا	المباشر
***	0,577	سلوك مشاركة المعرفة	←	التماثل التنظيمي	
***	0,312-	سلوك مشاركة المعرفة	التماثل التنظيمي	التوجه بالاعتدال للقيادة العليا	التأثير غير المباشر

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي *** عند مستوى معنوية أقل من 0.001

يشير الجدول السابق إلى ما يلي :

1. أن هناك تأثيراً غير مباشر للوسيط في العلاقة بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا على سلوك مشاركة المعرفة بقيمة معيارية -0,312 عند مستوى معنوية أقل من 0,001
2. هناك تأثير كامل للوسيط ، مما يدعم وجود قوة الوسيط، حيث ان العلاقة التأثيرية المباشرة بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا على مشاركة المعرفة (قبل إدخال الوسيط) بلغت القيمة المعيارية 0,267 وبالتالي حدث انخفاض في قيمة المعلمة المعيارية الخاصة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال الوسيط، مع بقاء وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والتابع. وبالتالي يتم قبول الفرض: ف4/3.

جدول رقم (16) نتائج اختبار توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا و مشاركة المعرفة.

مستوى المعنوية	القيمة المعيارية	المسار			العلاقة
		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
0,05	0,181	التماثل التنظيمي	←	التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا	التأثير المباشر
***	0,577	سلوك مشاركة المعرفة	←	التماثل التنظيمي	
...	0,015	سلوك مشاركة المعرفة	التماثل التنظيمي	التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا	التأثير غير المباشر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي *** عند مستوى معنوية أقل من 0.001

يشير الجدول السابق إلى ما يلي:

1. أن هناك تأثيراً غير مباشر للوسيط في العلاقة بين التوجه بالاعتدال للقيادة العليا على سلوك مشاركة المعرفة بقيمة معيارية 0,015 عند مستوى معنوية أقل من 0,001
3. هناك تأثير كامل للوسيط، مما يدعم وجود قوة الوسيط، حيث كانت العلاقة بين التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا وسلوك مشاركة المعرفة غير معنوية قبل إدخال الوسيط في حين إنه بعد إدخال الوسيط أصبحت معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0,001 وبالتالي يتم قبول الفرض: ف4/4

ملخص نتائج اختبار الفروض:

يمكن تلخيص نتائج اختبار فروض البحث في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) ملخص نتائج التحليل الإحصائي

مدى قبول الفرض	الفرض
قبول الفرض	ف1: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لشركات الاتصالات المصرية.
قبول الفرض	ف2: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية.
قبول الفرض جزئياً	ف3: يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة لشركات الاتصالات المصرية.
قبول الفرض	ف4: توسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة.

المصدر: من إعداد الباحث

تاسعا: نتائج البحث:

أسفر هذا البحث عن مجموعة من النتائج يخص بعضها الجانب النظري،

ويخص بعضها الجانب التطبيقي له، وذلك على النحو التالي:

1/9 نتائج البحث النظرية :

1- معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية دراسات تعتمد في الأساس على نموذج (Brown & Colleagues, 2005, 2006) من حيث المفهوم والقياس والأبعاد المختلفة ولا تتعدى ذلك، ومعظمها موجه فقط للإنسانية، والعدالة ولم يعتبر التوجهات الأخرى مثل بالمسؤولية والاستدامة، والاعتدال.

2- قلة الدراسات التي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة الأخلاقية المدركة والمتغير التابع في البحث (التماثل التنظيمي) من خلال متغير سلوك مشاركة المعرفة.

3- توصلت نتائج العديد من الدراسات بدراسة العلاقات المتبادلة بين أنماط القيادة المختلفة ومشاركة المعرفة من قبل الباحثين e.g., Aragón- Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007; - Edú-Valsania et al.,

العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة المعرفة. (2016; Rawung et al., 2015; Tuan, 2016) ، ولم تأخذ في الاعتبار طبيعة

4- معظم الدراسات بالتركيز على الرؤية الغربية وعدم الأخذ في الاعتبار وجهات النظر ومبادئ وقيم الثقافات الأخرى التي قد تأخذ في الاعتبار قيم ومبادئ أخرى ضرورية للقيادة الأخلاقية، هذا بالإضافة إلى توصيات الباحثين بضرورة أخذ رؤية أكثر عالمية للأخلاقيات Wilson & McCalman 2006 ; Resick et al 2006 ; Wilson & McCalman 2016 ،

5- التركيز على عنصر القيادة المؤثر على الآخرين لتحقيق أهداف معينة مشتركة بين القائد ومرؤوسيه من خلال المكون الموجه بالمهمة والمكون الشخصي، وبالتالي يجب تحليل لقيادة الأخلاقية في مجملها وتحديد الأهداف الأخلاقية التي تحتاج لمزيد من الاهتمام البحثي. بناءً على ذلك سيعتمد البحث على التوجهات الأربعة (Eisenbesis et al., 2015).

2/9 نتائج البحث التطبيقية :

أسفر هذا البحث عن مجموعة من النتائج :

1 - اتفقت نتائج اختبار الفرض الأول: بالبحث نسبياً مع ما توقعته الدراسة، توجد علاقة طردية بين لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا) من جانب، والتماثل التنظيمي من جانب آخر. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Islam,et.,al 2019 بوجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار عدم التطرق لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية للقيادة العليا).

2- فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثاني: فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين التماثل التنظيمي من جانب، وسلوك مشاركة المعرفة من جانب آخر، بمعنى أن زيادة التماثل التنظيمي سيزيد من سلوك مشاركة المعرفة بين الأفراد، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Bao (Carmeli, et, al., 2011)

جدول رقم (18) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة مجال التطبيق

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
القيادة الأخلاقية	الإقناع الكامل للإدارة العليا والموظفين بأن عدم وجود القيادة الأخلاقية سيؤدي إلى وجود سلوكيات عدوانية للقيادة وللموظفين، منها عدم مشاركة المعرفة وعدم تحقيق التماثل التنظيمي من خلال القيام بتنفيذ استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال وبرامج عمل تحفز وتدعم سلوكيات القيادة الأخلاقية.	بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وجميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام
	حرص القيادات على التعامل مع كافة المرؤوسين في إطار من العدالة والاحترام والتقدير والود من خلال تنفيذ استراتيجيات وبرامج عمل تؤدي إلى امتلاك الشركة لكفاءات لإدارة الموارد البشرية لديها سلوكيات القيادة الأخلاقية.	إدارة الموارد البشرية مع مشاركة مديري الإدارات
	بناء ثقافة الموارد البشرية في الشركات محل البحث الداعمة لتبني كواثر بشرية تقوم سلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال تنفيذ برامج تدريبية لبناء كفاءات الموارد البشرية.	إدارة التدريب
	الاعتماد على نظم المكافأة والحوافز والترقية الداعمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال الاعتماد على كفاءات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي الداعم للمعرفة والابتكار.	إدارة الموارد البشرية
	التدريب والتعلم التنظيمي المستمر الداعمين لسلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال تنفيذ استراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي المستمر لبناء ثقافة داعمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية	خبراء متخصصين في مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية
	ان تقوم إدارة شركات الاتصالات محل البحث ببناء برنامج للقيادة الأخلاقية متضمنا الأبعاد المختلفة لها و بالأخص أبعاد التوجه الإنساني والتوجه بالعدالة لما لها من دور حيوي ومهم في زيادة مشاركة المعرفة في الشركات محل البحث، من خلال إعداد برنامج تدريبي للقيادة الأخلاقية على مستوى الشركات.	الإدارة العليا وإدارة التدريب
	ضرورة أن تتبنى لوائح المنظمة مكافأة السلوك الملتمزم بأخلاقيات العمل المرغوبة، ومعاقبة السلوك غير الملتمزم بتلك الأخلاقيات، مع ضرورة منح الحوافز للعاملين الملتمزين بالمعايير الأخلاقية.	الإدارة القانونية وإدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (19) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركة لمجال التطبيق

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
مشاركة المعرفة	تعزيز مفهوم مشاركة المعرفة بين الموظفين والمدراء في شركات الاتصالات من خلال غرس قيم العمل الجماعي وإشراك العاملين باعتبارهم من معالم الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات في مصر.	إدارة الموارد البشرية
	تهيئة القيادات داخل شركات محل البحث على صياغة استراتيجية لتفعيل مشاركة المعرفة من خلال توضيح الإجراءات العملية، وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين الأفراد وزيادة علاقات التعاون بين الأقسام.	الإدارة العليا وإدارة التدريب
	تشجيع المدراء ومتخذي القرار على تصميم وإعداد هياكل تنظيمية تراعى المرونة على نحو يتيح القدرة على تدفق المعلومات من أعلى الهيكل الإداري إلى قاعدته والعكس.	التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا
التماثل التنظيمي	العمل على إيجاد أدوات من شأنها تقوية الروابط بين العاملين والشركة ويمكن أن يتم ذلك من خلال مايلي: (1) التوجه الفعلي بالممارسات الإيجابية نحو زيادة إحساس العاملين بالشركة، وأن الشركة تقدر جهودهم ومساهماتهم التي يبذلونها. (2) تقديم الدعم النفسي للعاملين في أماكن عملهم وتقوية وتعزيز علاقاتهم الاجتماعية.	إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع جميع الوحدات التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث

الحادي عشر: حدود البحث:

يقصر البحث الحالي على دراسة الجوانب التالية:

- 1- اقتصر البحث على دراسة الأثار المترتبة للقيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه الإنساني للقيادة العليا، التوجه بالعدالة للقيادة العليا، التوجه بالاعتدال للقيادة العليا، التوجه بالمسؤولية والاستدامة للقيادة العليا) على مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي.
- 2- تم إجراء البحث من وجهة نظر العاملين وليس رؤسائهم وذلك استجابة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية وهي التعرف على القيادة الأخلاقية ومدى دورها في تعزيز مشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي.
- 3- تم التطبيق على شركات الاتصالات المصرية، وذلك ليكون هناك تجانس نسبي بين خصائص الشركات محل التطبيق.

الثاني عشر: الدراسات المستقبلية المقترحة:

فيما يلي عرض للدراسات المستقبلية المقترحة من قبل الباحث:

- 1- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال المناخ الاخلاقي كمتغير وسيط.
- 2- محاولة لاختبار النموذج مرة أخرى على قطاعات أخرى مثل قطاع الأدوية.
- 3- دراسة العلاقة السابقة مره أخرى مع الأخذ فى الاعتبار أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، العضوية).
- 4- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف من خلال مشاركة المعرفة.

المراجع

أولاً: العربية:

الصرايرة، خالد سامح (2012) التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، عمان – الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Akdoğan, A. A., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268.
2. Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.
3. Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, **competitiveness and economic**56(3), 827–851.

4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, 14(1), 20-39.
5. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, 34(3), 325-374.
6. Bao, G., Xu, B., & Zhang, Z. (2016). Employees' trust and their knowledge sharing and integration: the mediating roles of organizational identification and organization-based self-esteem. **Knowledge Management Research & Practice**, 14(3), 362-375.
7. Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. **The Leadership Quarterly**, 29(2), 322-332.
8. Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. **Journal of Business Ethics**, 139(3), 517-536.
9. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, socialpsychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, 87-111.
10. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The leadership quarterly**, 17(6), 595-616.
11. Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. **The Journal of Technology Transfer**, 36(3), 257-274.
12. Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of

organizational identification. **Communications Monographs**, 50(4), 342-362.

13. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. **Journal of Business Ethics**, 128(3), 653-663.

14. Ciulla, J. B. (2013). Leadership ethics. **International Encyclopedia of Ethics**, 1-7.

15. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **The Leadership Quarterly**, 19(3), 297-311.

16. Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, 130(1), 59-67.

17. Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. **Administrative Science Quarterly**, 47(3), 507-533.

18. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). Handbook of organizational learning and knowledge management (No. 2nd ed). **Chichester: Wiley**.

19. Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(4), 487-506.

20. Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: AN interdisciplinary integrative approach. **The Leadership Quarterly**, 23, 791-808.

21. Ekmekci, O., & Casey, A. (2009). How Time Brings Together "I" and "We": A Theory of Identification Through

- Memory. **Journal of Behavioral & Applied Management**, 11(1).
22. Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645–658.
23. Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, 48(4), 571–589.
24. Gardner, H. K., Gino, F., & Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. **Academy of Management Journal**, 55(4), 998–1022.
25. Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In T. H. Davenport, & G. J. B. Probst (Eds.), *Knowledge management case book: Siemens best practices* (pp. 89–105). **Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing**.
26. Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. **Academy of Management Journal**.
27. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* Sage. **Thousand Oaks**.
28. Hassan, M., Ibrahim, A., Nawaz, M. S., & Shaukat, S. (2016). Knowledge sharing behavior of business teachers of Pakistani universities: an empirical testing of theory of planned behavior. **European Scientific Journal**, 12(13).
29. Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601114520969>.

30. Huang, X., Hsieh, J. J., & He, W. (2014). Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. **Journal of Applied Psychology**, 99(5), 816–830.
31. Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. **Leadership in Health Services**, 32(1), 2-17.
32. Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. **Journal of organizational behavior**, 32(3), 413-434.
33. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. **Journal of business ethics**, 100(2), 349-366.
34. Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 18(4), 257-265.
35. Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(1), 1-27.
36. Langlois, L., Lapointe, C., Valois, P., & de Leeuw, A. (2014). Development and validity of the ethical leadership questionnaire. **Journal of Educational Administration**, 52(3), 310-331.
37. Le, P. B., & Lei, H. (2018). Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: the mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. **Knowledge Management Research & Practice**, 16(2), 183-195.

38. Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. **Journal of Business Ethics**, 70(4), 411–428.
39. Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
40. Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409-1419.
41. Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 441-449.
42. Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: **An empirical study on small and medium businesses in Indonesia.**
43. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
44. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, 9(3), 18-35.
45. Singh ,A.k ., & Sharma ,v.(2011) . Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: A study on Indian telecommunication industries. **The Learning Organization** ,18(2),115-130.
- 61- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on

- knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, 49(6), 1239–1251.
- 62- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. **Organizational identity: A reader**, 56-65.
- 63- Tang, P. M., Bavik, Y. L., CHEN, Y., & Tjosvold, D. (2015). Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement.
- 64- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, 44(5), 996–1004.
- 65- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluations after moral transgression: Social distance makes the difference. **Journal of Business Ethics**, 99(4), 609-622.
- 66- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(1), 133-150.
- 67- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational behavior and human decision processes**, 115(2), 204-213.
- 68- Wang, Y. D., & Sung, W. C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. **Journal of Business Ethics**, 135(1), 117-128.
- 69- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge

- sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, 17(2), 250-277.
- 70- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831
- 71- Yeşiltaş, M., Tuna, M., & Ghazzawi, I. (2017). Ethical Leadership and Ethical Climate as the Determinants of Organizational Identification in Hotel Establishments in Turkey. **International Leadership Journal**, 9(3).
- 72- Zhang, P., & Fai Ng, F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326-1347.

الملاحق

قائمة الاستقصاء

السيدات والسادة الكرام/

خالص التحية والتقدير ،،،،،

فى إطار إعداد الباحث لبحث عن أثر القيادة الأخلاقية المدركة على مشاركة المعرفة: الدور الوسيط للتمائل التنظيمي "بالتطبيق على الموظفين فى شركات الاتصالات العاملة فى السوق المصري وفى سبيل إتمام هذا البحث تأمل الباحثة فى المساعدة فى جمع البيانات اللازمة من خلال الإجابة على الأسئلة التى تحتوىها قائمة الاستقصاء المقدمة لسيادتكم، علماً بأن البيانات والمعلومات الواردة من قبلكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى، ولن يطلع عليها سوى القائمين عليه.

ونشكر لسيادتكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير ،،،،،

الباحثة

هبة أحمد محمد فراج

الرقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
14.	تقبل التنوع و الاختلافات					
15.	يعتنى بالبيئة ويحفز إعادة التدوير					
16.	يركز على النجاح فى الأجل الطويل ويهتم برفاهية الأجيال القادمة					
17.	يضع مصالح المجتمع فوق مصالح المنظمة والمصالح الشخصية					
18.	يظهر الاهتمام بقضايا الاستدامة					
19.	يرغب فى العمل بطريقة صديقة للبيئة					

السؤال الثاني: تعكس العبارات التالية درجة التماثل التنظيمي فى شركات الاتصالات العاملة فى السوق المصري الذى تعمل به، لذا يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1.	أبذل قصارى جهدي دائماً لإنجاح الشركة					
2.	أشعر بمشاعر عميقة تجاه الشركة الذى اعلم فيه					
3.	اشعر بالغضب عند انتقاد الآخرين للشركة					
4.	أنا على استعداد تام للاستمرار بالعمل داخل الشركة طول فترة حياتي المهنية					
5.	أفتخر بإنجازات الشركة					
6.	أحب أن أتحدث مع الآخرين عن الأعمال الناجحة التى يقوم بها الشركة					
7.	أشعر بولائي الدائم للشركة					
8.	أشعر بسرور لعملي بهذا الشركة دون غيره					
9.	أصف الشركة بكونه أفضل الشركات التى يمكن العمل فيها					

الرقم	العبارات	موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
10.	أوافق على بعض سياسات الشركة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني					
11.	أشعر بارتباط قوى بالشركة الذي أعمل به					
12.	تتشابه قلبي الشخصية مع قيم الشركة الذي أعمل به					
13.	أصف الشركة بأنه أسرة كبيرة أنتمى إليها					
14.	أستطيع تحديد هويتي بسهولة من خلال الشركة الذي أعمل به					
15.	يعمل الشركة وجميع أفرادها من أجل تحقيق نفس الهدف					
16.	الصورة الذهنية للشركة في المجتمع تمثلني					
17.	قبل اتخاذ أي قرار في العمل أفكر أولاً في نتائج هذا القرار على الشركة					
18.	نحن داخل الشركة نتميز عن الآخرين في نفس المجال					
19.	أعتبر مشاكل الشركة بمثابة مشاكل الشخصية.					
39	يوجد بيني وبين زملائي في الشركة عوامل كثيرة مشتركة					
40	سأظل أعمل في الشركة حتى وإن لم أكن بحاجة إلى الراتب					
41	أصف نفسي للآخرين من خلال عملي بالشركة) على سبيل المثال : أنا أعمل بشركة (...)					
42	اهتم بمستقبل الشركة الذي أعمل به					
43	اشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذه الشركة					

