

## توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية

أحمد عبد السلام رجب النفراوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

معار بكلية المجتمع - جامعة المجمعة

المملكة العربية السعودية

### ملخص

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء الكتروني مكون من ٢٦ عبارة، وبلغ حجم العينة ١٨٠ مفردة، وتم تجميع اجاباتهم من العاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة، وتم تحليلها إحصائياً.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي وأيضاً علي الارتباط الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي، وكذلك أسفرت النتائج عن توسط المناخ الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

**مصطلحات البحث:** الارتباط الوظيفي، القيادة الأخلاقية ، المناخ الأخلاقي ، الارتباط الوظيفي، أخلاقيات الأعمال ، المراكز الطبية الخاصة ، نموذج المعادلة الهيكلية، تحليل المسار.

#### ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between Ethical leadership and work engagement when mediating ethical climate, applied to employees of private medical centers in the city of Majmaah, Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the purpose of this study an electronic questionnaire contains 26 statements has been designed, and the sample size is 180 employees, and data collected from the employees working in the medical centers under study, and then statistically analyzed.

The study found that there is a significant correlation between Ethical leadership Ethical Climate and Work Engagement, also the study found that there is significant direct impact for Ethical leadership on Ethical Climate and Work Engagement, also it shows that Ethical Climate have significant direct effect on Work Engagement. Finally, this study shows that, ethical climate partly mediates the relationship between Ethical leadership and work engagement.

**Key words:** Ethical leadership, ethical climate, work engagement, business ethics, private medical centers, structural equation model (SEM), path analysis

## مقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية واحدة من الموضوعات ذات التأثير في مجال أخلاقيات الأعمال، خاصة بعد انتشار الفضائح الأخلاقية في العديد من منظمات الأعمال، الأمر الذي أدى إلي اهتمام بالغ من قبل الباحثين بدراسة الأخلاقيات داخل بيئة العمل، حيث تتسبب هذه المشكلات الأخلاقية في تدمير صورة وسمعة المنظمة أمام العملاء، فضلا عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع معدلات دوران العمل، وغيرها (Mulki et al., 2006; Copeland, 2014).

وقد تنوعت الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت القيادة الأخلاقية سواء دراسة المتغيرات الناتجة عن القيادة الأخلاقية - النواتج - ومنها دراسة (Copeland, 2014; Choi et al., 2015; Aloustani et al., 2020) أو دراسة المتغيرات السابقة - المقدمات - للقيادة الأخلاقية ومنها دراسة (De Hoogh and Den Hartog, 2008).

وعلي الجانب الآخر تعد نظرية المناخ الأخلاقي واحدة من أكثر النظريات تأثيراً في مجال أخلاقيات الأعمال، ووفقاً لمبادئ نظرية التعلم الاجتماعي يقوم القائد الاخلاقي بايجاد مناخ ملائم يدعم السلوك الاخلاقي بين كافة العاملين بالمنظمة، حيث أسفرت دراسة (Shin, 2012) أنه يوجد علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي السائد في المنظمة والذي بدوره ينعكس علي سلوكيات وتصرفات العاملين وأدائهم في العمل ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

وقد احتلت البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالإرتباط الوظيفي اهتماماً متزايداً خلال العقد الماضي، حيث أنها تعد من أبرز المفاهيم التنظيمية الإيجابية التي تعكس وترتكز علي ارتباط العاملين بوظائفهم وتميزهم بالحيوية، والنشاط، والنقاني وشعورهم بالاجابية نحو العمل الذي يؤدي وتحقيق الفعالية، والعمل علي تحقيق العديد من نتائج الأعمال المؤثرة الهامة (Burke et al., 2009).

ويوفر الارتباط الوظيفي الفرص للعاملين لكي يتواصلوا مع الزملاء، والمديرين، والمنظمة علي حد سواء، وتكوين بيئة عمل تشجع وتحفز وتدفع العاملين لتحقيق أهدافهم، والاهتمام بأداء الوظيفة بشكل جيد، ويأخذ هذا المفهوم في اعتباره المرونة والتحسين المستمر، وتسعي المنظمات لتطوير وتعزيز الارتباط، فالمنظمات المرتبطة هي منظمات قوية لديها قيم أصيلة ودليل واضح مبني علي الثقة والعدالة والاحترام المتبادل، والعاملون المرتبطون بالوظيفة يشاركون بحرية ويكون لديهم استعداد لإعطاء جهداً متميزاً للمنظمة (MacLeod and Clarke, 2009,P: 6).

وتأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول متغيراً حديثاً نسبياً وهاماً في أدبيات الموارد البشرية وهو القيادة الأخلاقية، وعلي الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الايجابية الناتجة عن ادراك العاملون لهذا النمط القيادي مثل الرضا الوظيفي والالتزام والارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى إلا أنه - في حدود علم الباحث - يوجد ندرة في الدراسات والبحوث العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية، كما لم يتوصل الباحث إلي دراسة سواء أجنبية أو عربية تناولت متغيرات الدراسة الحالية - القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والارتباط الوظيفي - بالدراسة والتحليل في نموذج واحد، ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل سعياً جاداً من الباحث واستكمالاً للدراسات السابقة التي تناوت موضوعات البحث، كما تمثل هذه الدراسة امتداداً لما قدمته دراسة (Aloustani et al.,2020) والتي اختبر فيها العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والمواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة (Y.Tu et al.,2019) والتي قدمت نموذج للعلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ النفسي وإبداع الفريق .

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة، وصياغة فروض الدراسة:

## ١- القيادة الأخلاقية Ethical leadership (EI)

### ١/١. مفهوم القيادة الأخلاقية:

ظهر مفهوم القيادة الأخلاقية نتيجة وجود العديد من السلوكيات والممارسات والفضائح غير الأخلاقية والتي تمخضت عن ظهور ما يعرف بنظريات القيادة المبنية علي القيم Values-Based Leadership Theories والتي تتكون من العديد من الأنماط القيادية كالقيادة الخادمة، والروحانية، والجديرة بالثقة، والأخلاقية (Copeland, 2014).

وقد تباينت رؤي الباحثين والدارسين حول تعريف القيادة الأخلاقية وتقديم مفهوم واضح ومحدد، ومن هذه التعريفات ما يلي:

قدم (Treviño et al., 2000) تعريف القائد الأخلاقي بأنه القائد الذي يتميز بالعدالة والنزاهة والأخلاق ويكون اهتمامهم عند اتخاذ القرار بالأخلاقيات ويعملون وفقاً للسلوك الأخلاقي ويهتمون بمصالح كل من المرؤوسين والمجتمع علي حد سواء، فهم ببساطة يفعلون الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، وعرف (Brown et al., 2005) القيادة الأخلاقية اعتماداً علي نظرية التعلم الاجتماعي أنها بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار، واتفق مع التعريف السابق دراسة (Zhang et al., 2020) وعرفه المركز الوطني لأخلاقيات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الامريكية بأنه مجموعة من الأنشطة والممارسات التي قوم بها القادة لتعزيز البيئة والتعاقف الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام والدعم

للسلوكيات الأخلاقية (Fox et al., 2008)، بينما عرفها (الطراونة، ٢٠١٠) بأنها عملية التأثير في التابعين لتحقيق الكفاءة والفعالية وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة، بينما أشار (Tu et al., 2019) أن القيادة الأخلاقية تعمل علي تشكيل سلوك الموظف من خلال وضع القواعد والمعايير ذات النمط الأخلاقي لمجموعات العمل، كما أن نتائجها - القيادة الأخلاقية - يمكن أن تمتد لأن تصبح سلوك استباقي للتابعين نتيجة التشجيع وبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

## ٢/١. عناصر القيادة الأخلاقية:

نظراً لوجود اختلاف بين الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية، وقد تبع ذلك اختلاف الأبعاد والعناصر المحددة، ومن أكثر النماذج المستخدمة لقياس القيادة الأخلاقية نموذج (Brown et al., 2005) والمستمد من نظرية التعلم الاجتماعي، كما أنها تعتبر أمتداد لدراسة (Treviño et al., 2000) والتي حدد فيها العديد من السمات والخصائص والسلوكيات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها القائد مثل المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، وكذلك تشجيع ومكافأة السلوكيات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ومعاينة السلوكيات الأخلاقية، وفيما يلي يوضح الباحث العناصر الخاصة لهذا النموذج:

**العنصر الأول: مصادقية القائد:** ادراك مصادقية القائد من قبل التابعين يكون من خلال ملاحظة أفعاله وتصرفاته وتوافقها مع وعده وأقواله (Brown et al., 2005).

**العنصر الثاني: العدالة:** يشير (Ponnu et al, 2009) أن ادراك عدالة القائد وشعور المرؤوسين بالمساواة يكون له أثر إيجابي علي اتجاهاتهم وتصرفاتهم.

**العنصر الثالث: الإيثار:** ويشير إلي اهتمام القائد بمصالح المرؤوسين وتقديم المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية أو الفردية (Kul, 2017).

**العنصر الرابع : مناقشة القضايا الأخلاقية :** يجب علي القادة التواصل بشكل واضح ومستمر مع المرؤوسين بشأن القضايا الأخلاقية، وإثبات أن الأخلاقيات من أولويات العمل (Zhang et al., 2020).

**العنصر الخامس: تشجيع ومكافأة السلوك الأخلاقي:** يجب أن يضع القائد القيم الأخلاقية للمرؤوسين حتي يستطيع ربط الحوافز بالالتزام بتلك السلوكيات الأخلاقية (Kul,2017).

## ٢- المناخ الأخلاقي Ethical Climate (EC)

### ١/٢ . مفهوم المناخ الأخلاقي:

بذل العديد من الباحثين والدارسين الكثير من الجهود في سعيهم لتعريف المناخ الأخلاقي وتقديم مفهوم واضح ومحدد، ومن هذه التعريفات ما يلي:

أشار (Victor and Cullen,1988) إلي أن المناخ الأخلاقي للعمل عبارة عن إطار يساعد العاملين في تحديد الإدراك حول الخصائص، المباحات، والمحظورات، والتي تعتبر التزامات أخلاقية داخل المنظمة، ويؤثر علي اتخاذ القرارات والسلوكيات المترتبة علي تلك القرارات، كما يُعرف بأنه الإدراك الأساسي للمحتوي أو المضمون الأخلاقي داخل المنظمة، والتي تحده القواعد والإجراءات، كما نظر (Victor and Cullen,1988) إلي المناخ الأخلاقي علي أنه البعد الأخلاقي في الثقافة التنظيمية أي أنه الإدراك المشترك للجوانب الأخلاقية في ثقافة المنظمة، وعرفه (Schwepke and Good, 2009) بأنه إدراك أعضاء المنظمة للقيم الأخلاقية والسلوكيات الداعمة لها وكذلك ممارساتها من قبل هؤلاء الأعضاء ويؤدي دعم وتشجيع مثل هذه القيم والسلوكيات الأخلاقية إلي زيادة فرص السلوك الأخلاقي، واتفق كل من (Babin et al.,2000;DeConinck, 2011) في تعريف المناخ الأخلاقي للعمل علي أنه ينطوي

علي إدراك العاملين للصواب والخطأ في بيئة العمل، وتحديد قواعد السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، كما عرفه (Teresi et al., 2019) بأنه السلوك الصحيح المتبع وطريقة التعامل مع القضايا الأخلاقية داخل المنظمات.

## ٢/٢ . أبعاد المناخ الأخلاقي:

يوجد اختلاف بين الباحثين حول أبعاد قياس المناخ الأخلاقي، والتي تختلف باختلاف النموذج ومجال التطبيق، ويرى (Mayer et al., 2009) أن الباحثين يتفقون علي أن المناخ الأخلاقي متغير ذو أبعاد متعددة، إلا أنه بمراجعة الدراسات السابقة وجهود الباحثون وجد أن مقياس ECQ يعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً بين مقاييس المناخ الأخلاقي، والذي تم استخدامه في معظم مجالات التطبيق. وفيما يلي يوضح الباحث الأبعاد الخمسة لمقياس ECQ لـ Victor and Cullen (1987, 1988):

**البعد الأول : مناخ العناية Caring Climate:** في هذا المناخ تكون تصرفات الفرد وسلوكياته موجهة نحو إرضاء ومساعدة الآخرين، ويحرص الفرد علي أن يكون سلوكه متفق مع معايير السلوك العام، ويتعد الفرد عن الذاتية والشخصية في إصدار الأحكام الأخلاقية ومن ثم السلوك الذي يصدر عنه، وفي هذا النوع يُظهر العاملون درجة كبيرة من الإهتمام لتحقيق الرفاهية للآخرين، والمنظمة بل يمتد لتحقيق رفاهية المجتمع ككل، كما بينت العديد من الدراسات أن العاملين يفضلون مناخ الرعاية كما يؤثر تأثيراً إيجابياً علي رضاهم عن العمل (Martin and Cullen, 2006).

**البعد الثاني: مناخ القانون وقواعد السلوك Law and Code Climate:** في هذا المناخ يكون السبب وراء السلوك الأخلاقي الالتزام بالقانون، والمحافظة علي النظام الاجتماعي واحترام السلطة التي تعلق علي حاجات الفرد، ويستند هذا النوع عند اتخاذ القرارات إلي المبادئ والقوانين الخارجية، وكذلك قواعد السلوك المنظمة



للمهن المختلفة مثل القوانين التي تضعها الدولة، التعليمات واللوائح التي تسنها منظمات حقوقية، ويسعي متخذو القرارات في هذا المناخ بشكل دائم لتجنب مخالفة القوانين حتى لا يتعرض للعقاب (Martin and Cullen, 2006).

**البعد الثالث: مناخ الإستقلال Independence Climate:** يعتمد الأفراد في هذا النوع من أنواع المناخ عند اتخاذ القرارات علي معتقداتهم، وقناعاتهم الشخصية بشأن الصحيح والخطأ، وتكون أفعاله وسلوكياته منبثقة من القيم الأخلاقية والمجتمعية والمبادئ، ولايفضلون المعايير الخارجية الملزمة لأنها بمثابة قيود، وأوضحت دراسة (Fritzche,2000) أن الفرد المستقل أخلاقياً يكون اهتمامه أقل بشأن الدخول في أي شكل من أشكال السلوك غير الأخلاقي.

**البعد الرابع : مناخ القواعد Rules Climate:** وفيه يتبع العاملون القواعد والاجراءات وسياسات العمل داخل التنظيم (Mayer et al., 2009).

**البعد الخامس: مناخ الوسيلة Instrumental Climate:** وفيه يتحرك العاملون وفقاً لمصالحهم الذاتية، ويكون اتخاذ القرارات مبني علي الأخلاقيات الشخصية (Teresi et al.,2019).

### ٣- الارتباط الوظيفي (WE) Work Engagement

#### ١/٣ . مفهوم الارتباط الوظيفي:

كشفت الكثير من الكتابات المتخصصة في دراسة الارتباط الوظيفي عن وجود العديد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، و فيما يلي يستعرض الباحث بعض هذه التعريفات، حيث يرى (Schaufeli et al.,2002) أن الارتباط الوظيفي عبارة عن حالة ايجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد أن العمل يملؤه، وهي تتسم بالحيوية أو النشاط أو الحماس، والتكريس أو التفاني، والانغماس في العمل، وأوضح (Truss et al.,2006) أنه يمكن تعريف الارتباط الوظيفي باختصار علي أنه الشغف بالعمل passion for work، وعرفه (Rich et al.,2010) بأنه مفهوم

تحفيزي متعدد الأبعاد يعكس الاستثمار المتزامن المستمر في كل من الطاقة الجسدية والإدراكية والعاطفية للفرد داخل العمل، وأوضح (Chester,2011) أن الارتباط الوظيفي يصف حالة ايجابية تتعلق بالعقل وارتباط الفرد بعمله حيث تعكس حب الفرد الشديد لوظيفته والتزامه، كما أن الموظف المرتبط يعمل بشكل استباقي، ويقوم بتوسيع مداركه من خلال تعلم مهارات جديدة ومواجهة التحديات الجديدة، كما أنه يتسم بالنشاط في العمل، ويحتل العمل الجزء الأكبر من حياته، وعرفه (Kim et al.,2019) علي أنه حالة مرتبطة بعقل العاملون تجعلهم يحبون العمل .

### ٢/٣ . أبعاد الارتباط الوظيفي:

يوجد العديد من المداخل والأبعاد التي يتم من خلالها قياس الارتباط الوظيفي، إلا أن مقياس (UWES) the Utrecht Work Engagement Scale يعد الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال دراسة الارتباط الوظيفي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات (Drake, 2012,P:8 ; Wefald, 2008,P:5-6; Rich et al.,2010). ووفقاً لهذا المدخل فإن الارتباط الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد يمكن توضيحها فيما يلي (Schaufeli et al.,2002: a,b):

**البعد الأول: الحيوية والحماس Vigor:** يشير هذا البعد إلى المستويات العالية من الطاقة و القدرة على مقاومة الضغوط أثناء العمل، كما يعني رغبة الموظف في القيام بجهد كبير في عمله، وقدرته على الصمود في المواقف العصيبة.

**البعد الثاني: التفاني Dedication:** يعني هذا البعد مشاركة الفرد بدرجة كبيرة في عمله، كما يعني أن يكون هذا الشخص ملهماً، وفخوراً بعمله الذي يؤديه في المنظمة.

**البعد الثالث: الانغماس Absorption:** يشير هذا البعد إلى التركيز الكلي والانغماس في العمل بحيث يشعر الفرد بأن الوقت يمضي سريعاً، وأنه من الصعب عليه أن يفصل نفسه عن عمله.

#### ٤- العلاقة بين متغيرات الدراسة، وصياغة فروض الدراسة :

سيتم فيما يلي استعراض العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة مع صياغة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي يوجد العديد من الدراسات السابقة التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي السائد بالمنظمة فقد أسفرت نتائج دراسة (Mayer et al., 2010) عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، كما أسفرت عن الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات السلبية للعاملين ، وأوضحت نتائج دراسة (Shin, 2012) وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الأخلاقية للمديرين التنفيذيين والمناخ الأخلاقي، وأظهرت نتائج دراسة (choi et al.,2015) أن المناخ الأخلاقي في العمل يتوسط ايجابياً ومعنوياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية للبنوك محل التطبيق، كما أسفرت دراسة (Kul,2017) عن وجود علاقة ايجابية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، كما بينت الدراسة أن كل من المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية لهم تأثير معنوي علي تطبيق الميثاق الأخلاقي بالمنظمة، وأظهرت دراسة (Aloustani et al.,2020) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، كما أكدت الدراسة علي أن تحلي القادة بالأخلاقيات وتطبيقها مع تهيئة الظروف الملائمة لمناخ عمل أخلاقي داخل المراكز الطبية محل الدراسة يؤدي إلي زيادة سلوك المواطنة وتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الرضا وتحسين الأداء في المنظمة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي توصلت العديد من الدراسات السابقة إلي وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال العديد من المتغيرات الوسيطة ومن هذه الدراسات ( Den Hartog and Belschak,2012;Cheng et al.,2014; )

Dajani, 2015; Demirtas et al.,2015; Engelbrecht et al.,2017  
(Ahmad and Gao,2018; Zeng and Xu,2020).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي فتشير نتائج دراسة (Putter, 2010,P:40) عن وجود تأثير قوي للمناخ التنظيمي العام - والذي يعتبر المناخ الأخلاقي جزء منه - علي الارتباط الوظيفي، وأوضحت الدراسة أن ٦١٪ من التباين في الارتباط الوظيفي يفسره المناخ التنظيمي، كما أسفرت نتائج دراسة (Yener, 2012) إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، وأسفرت نتائج تحليل المسار في دراسة (Hough et al., 2016) عن عدم وجود تأثير معنوي مباشر لبيئة العمل الأخلاقية علي ارتباط العاملين، إلا أنه مع توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بينهما وجدت علاقة ايجابية للبيئة الأخلاقية للعمل مع الارتباط الوظيفي، كما كشفت دراسة (Jones, 2019,P:24) عن وجود تأثير معنوي للمناخ الاخلاقي خاصة بُعد العناية (الرعاية) علي الارتباط الوظيفي.

وتتمثل أهداف الدراسة في الآتي: (١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين كل من: القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المراكز الطبية محل الدراسة، (٢) تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي كل من الارتباط الوظيفي والمناخ الأخلاقي كل علي حده في المراكز الطبية محل الدراسة، (٣) تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة، (٤) كما تسعى الدراسة إلي اختبار تأثير المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية والتي تمثل مشكلة الدراسة: (١) ما نوع و طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؟، (٢) ما طبيعة تأثير القيادة الأخلاقية علي كل من الارتباط الوظيفي والمناخ الأخلاقي كل علي حده في المراكز الطبية محل الدراسة؟، (٣) ما طبيعة تأثير المناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي في المراكز

الطبية محل الدراسة ؟، (٤) هل يؤثر توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بالمراكز الطبية محل الدراسة ؟.

وفى ضوء ماسبق، وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة علي التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة.

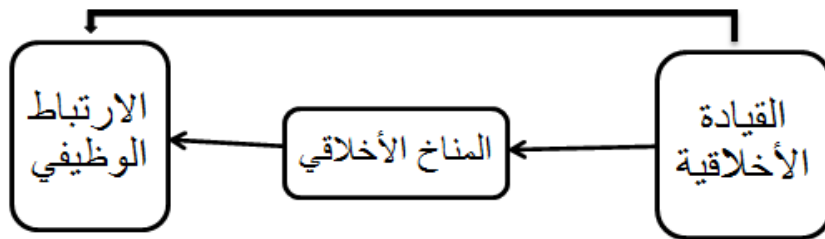
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

الفرض الخامس: يتوسط المناخ الأخلاقي جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحث لمتغيرات الدراسة والعلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي، يمكن توضيح إطار الدراسة المقترح في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١): الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

ثانياً: طريقة البحث:

### ١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات، هما:

١/١. بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وتم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية وتم الحصول عليها عن طريق البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢/١. بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من خلال قائمة استقصاء الكترونية طبقت على العاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

### ٢- مجتمع وعينة الدراسة:

١/٢. مجتمع الدراسة: ويتمثل مجتمع الدراسة في: الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيون، والإداريون من العاملين بالمراكز الطبية الخاصة في مدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم ٣٣٧ مفردة، وقد بلغ عددها ثمانية مراكز طبية سواء شاملة أو متخصصة.

٢/٢. عينة الدراسة: بلغ حجم العينة العشوائية ١٨٠ مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج تحديد حجم العينة\*\*، وذلك بمعلومية حجم المجتمع والذي يبلغ ٣٣٧ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ .

### ٣- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء الكترونية تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة بالاعتماد على [google forms](https://www.google.com/forms)، وذلك نظراً لظروف

جائحة كورونا حيث تم توزيعها في الفترة من ٤/ ٧/ ٢٠٢٠م إلي ٣/ ٨/ ٢٠٢٠م وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة. وبعد تطبيق الإجراءات السابقة، بلغت عدد الردود أو الاستجابات الصحيحة الملائمة ١٥٧ بنسبة استجابة بلغت ٨٧.٢٪. ويمكن توضيح خصائص المستجيبين في الجدول رقم (١) كما يلي:

#### ٤- قياس متغيرات الدراسة:

تم قياس متغيرات الدراسة بقائمة استقصاء اعتماداً على مجموعة من المقاييس التي أعدها العديد من الباحثين يوضحها الجدول رقم (٢)، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html> .\*\*

#### جدول رقم (١)

##### خصائص مفردات عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الخاصية
		النوع
٤٧.٨٪	٧٥	ذكر
٥٢.٢٪	٨٢	انثى
		العمر
٣٤.٤٪	٥٤	أقل من ٣٠ سنة
٥١.٦٪	٨١	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة
١٤٪	٢٢	٤٠ سنة فأكثر
		سنوات الخبرة
٤٠.١٪	٦٣	أقل من ٥ سنوات

النسبة %	التكرار	الخاصية
٤٥.٢%	٧١	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنة
١٤.٧%	٢٣	١٠ سنوات فأكثر
<b>الوظيفة</b>		
٢٨.٧%	٤٥	أطباء
٤٢%	٦٦	التمريض والفنيين
٢٩.٣%	٤٦	الوظائف الادارية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استجابات المستضي منهم على قائمة الاستقصاء.

### جدول رقم (٢)

الدراسات السابقة التي تم الرجوع اليها لتصميم قائمة الاستقصاء.

الدراسات التي تم الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستقصاء	المتغيرات	
(Brown et al., 2005; Shin, 2012; Engelbrecht et al.,2017; Zhang et al., 2020; Aloustani et al.,2020)	القيادة الأخلاقية	المستقلة:
(Victor and Cullen,1988;Martin and Cullen, 2006; Roy, 2009; Moon and Choi, 2014; Pradesa et al., 2019)	المناخ الأخلاقي	الوسيط:
(Schaufeli et al.,2002: a,b; Schaufeli and Bakker,2003; Wefald, 2008; Engelbrecht et al.,2017; Zeng and Xu,2020)	الارتباط الوظيفي	التابعة:

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات العلمية المشار إليها.

## ٥- اختبار الصدق والثبات Validity and Reliability



### ١/٥. اختبار الصدق Validity Assessment

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (\*) والتي يوضحها الجدول رقم (٣) أن جميع قيم (AVE) مقبولة، حيث يرى (Fornell and Larcker, 1981) أن قيم (AVE) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥٠.

كما قام الباحث بإجراء اختبار الصدق التمايزي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٤) أن جميع قيم (square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Fornell and Larcker, 1981).

### ٢/٥. اختبار الثبات Reliability Assessment

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات من خلال اختبار التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٣) أن جميع المعاملات المعيارية Standardized loading مقبولة - حيث يرى (Hair et al., 2006) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥٠ ماعدا العبارتين بالكود (EC6; EI10)، ومن ثم فقد تم حذف العبارتين، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي أظهرتها نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وكانت قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) لكل المتغيرات مقبولة (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح

AMOS (\*) تم الاعتماد على ملف اكسل مرتبط بالأداة الإحصائية ( على الموقع التالي: CR, AVE, square root of AVE لحساب )  
<http://statwiki.kolobkreations.com>.

كلما كان النموذج معنوياً، كما كانت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) لكل المتغيرات مقبولة (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنوياً) كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

■ قام الباحث بإجراء اختبار ثبات المكونات Composite

Reliability(CR) وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول

رقم (٣) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث يرى (Fornell and Larcker, )

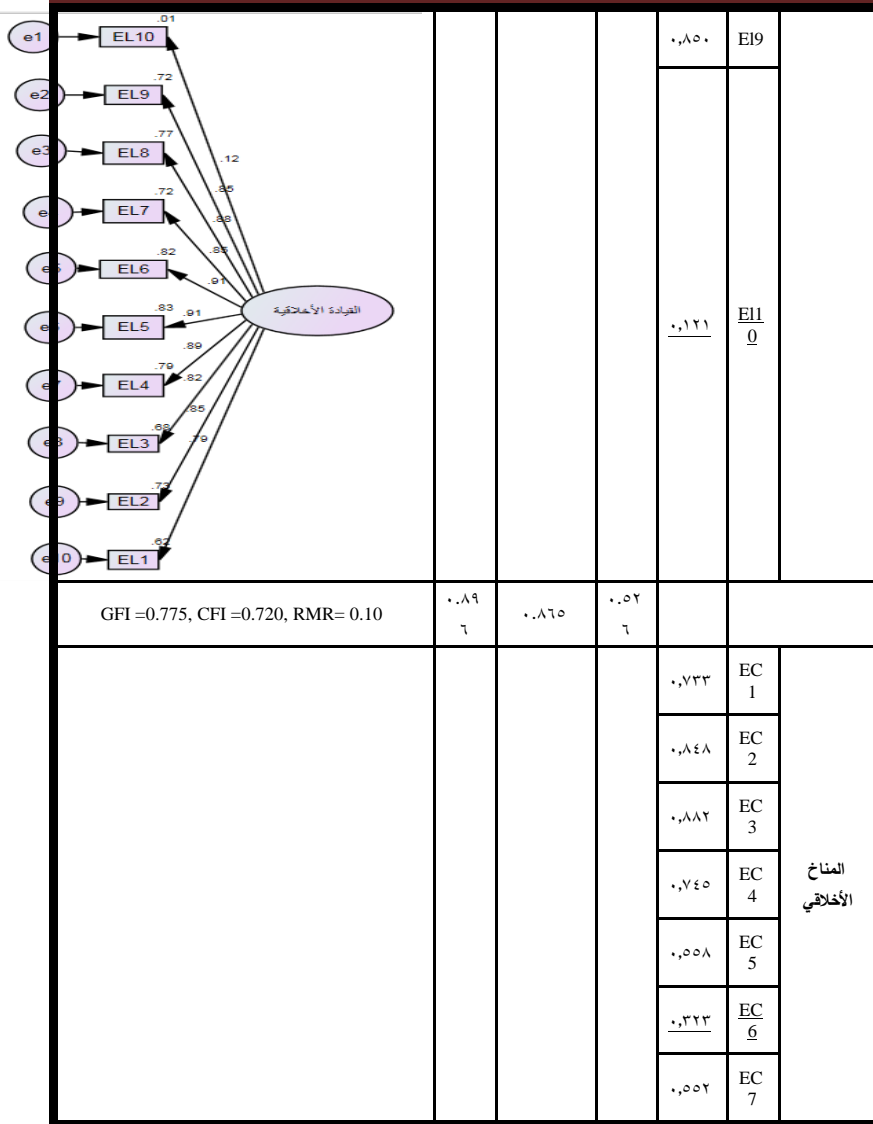
(1981; Hair et al., 1998) أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر

من ٠.٧٠.

### جدول رقم (٣)

#### المعاملات المعيارية والثبات والصدق التقاربي.

النموذج	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا Cronbach's (α)	الصدق التقاربي (EAV)	المعاملات المعيارية	كود العبار	المتغير (Constrat)
GFI =0.803 , CFI =0.908 , RMR= 0.052	٠.٩٥٥	٠.٩٤١	٠.٦٩٦			
				٠,٧٨٦	E11	القيادة الأخلاقية
				٠,٨٥٣	E12	
				٠,٨٢٣	E13	
				٠,٨٩١	E14	
				٠,٩١٣	E15	
				٠,٩٠٨	E16	
				٠,٨٤٩	E17	
				٠,٨٧٥	E18	



					<p>EC 8 ٠,٦١٨</p>
<p>GFI = 0.720, CFI = 0.873, RMR = 0.066</p>	<p>٠,٩٦٦</p>	<p>٠,٩٦٠</p>	<p>٠,٧٨٢</p>		
				<p>WE 1 ٠,٧٩٥</p> <p>WE 2 ٠,٨٤٧</p> <p>WE 3 ٠,٩٠٢</p> <p>WE 4 ٠,٨٩٦</p> <p>WE 5 ٠,٩٠٠</p> <p>WE 6 ٠,٨٤٧</p> <p>WE 7 ٠,٨٧٤</p> <p>WE 8 ٠,٨٦٦</p>	<p>الارتباط الوظيفي</p>

## جدول رقم (٤)

الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط

بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	القيادة الأخلاقية	المناخ الأخلاقي	الارتباط الوظيفي
القيادة الأخلاقية	(٠.٨٣٤)		
المناخ الأخلاقي	٠.٣٨٣	(٠.٧٢٥)	
الارتباط الوظيفي	٠.٥٠٤	٠.٣١٨	(٠.٨٨٤)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

قام الباحث بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ  $\alpha$  Cronbach's وفقاً لنتائج التحليل العاملي التوكيدي كما هو موضح بالجدول رقم (٣)، وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من: القيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، والارتباط الوظيفي كان ٠.٩٤١، ٠.٨٦٥، ٠.٩٦٠ على الترتيب، ومن ثم فإن جميع المعاملات مقبولة حيث أشار (إدريس وعبد القادر، ٢٠١٢) أن قيم ألفا المقبولة التي تتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ تعتبر مقبولة، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعتبر ذومستوي ممتاز من الثقة والاعتمادية، بينما يري (Hair et al., 1998) أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠.٧، وهو ما يشير إلي درجة عالية من الاعتمادية علي المقاييس المستخدمة.

### ٣/٥. اختبار جودة توافق النموذج الكلية:

بعد إجراء اختبائي الصدق والثبات، قام الباحث بالتأكد من جودة توافق النموذج الكلية *Overall Model Fit*، وذلك قبل الجزم بمعنوية النموذج المقترح من خلال المؤشرات التالية (العباسي، ٢٠١١، 2006; Hair et al.):

(أ) **مؤشر جودة المطابقة أو التوافق *Goodness of fit index (GFI)*** ويبين الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدره بواسطة النموذج بالمقارنة مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، ولكنه غير معدل بواسطة درجات الحرية، وتتراوح قيمته بين (الصفير أي توافق معدوم) و (الواحد أي توافق تام) ، وكلما اقترب من الواحد كلما دل علي توافق أفضل.

(ب) **مؤشر التوافق المعياري *Normed fit index (NFI)*** :ويحسب بمقارنة النموذج المقترح مع نموذج العدم، وتتراوح قيمته بين (الصفير أي توافق معدوم) و (الواحد الصحيح أي توافق تام) ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل علي توافق أفضل.

(ج) **مؤشر التوافق أو المطابقة المقارن *Comparative fit index (CFI)*** ويحسب بمقارنة النموذج المقترح مع نموذج العدم، وتتراوح قيمته بين (الصفير أي توافق معدوم) و (الواحد الصحيح أي توافق تام) ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل علي توافق أفضل ،وتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

(د) **مؤشر توكر لويس *Tucker Lewis index (TLI)*** وتتراوح قيمته بين (الصفير أي توافق معدوم) و(الواحد الصحيح أي توافق تام) ، وكلما اقترب من الواحد كلما دل علي توافق أفضل ،وتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

(هـ) **مؤشر المطابقة المتزايد *Incremental fit index (IFI)*** وتتراوح قيمته بين (الصفير أي توافق معدوم) و (الواحد الصحيح أي توافق تام) ، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما دل علي توافق أفضل ،وتطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

(و) **الجذر التربيعي لمتوسط البواقي *RMR)*** وتتراوح قيمته بين الصفير والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفير كلما كان النموذج معنوياً.

ويوضح الجدول رقم (٥) مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح.

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح

النموذج المقترح	المؤشر	القيمة	
	GFI	.٦٩٠	
	NFI	.٧٨١	
	CFI	.٨٤٠	
	TLI	.٨٢٤	
	IFI	.٨٤١	
	RM R	.٠٨٧	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٥) يتضح أن جميع المؤشرات تزيد عن الحد الأدنى المرغوب وتعتبر مؤشرات ذات توافق مقبول، وبالتالي يمكن القول أن النموذج المقترح يفسر العلاقات ويمكن الاعتماد عليه في التفسير.

**٦- أساليب تحليل البيانات:**

اعتمد الباحث على الأساليب التالية: معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وأسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية *SEM* ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية: *AMOS, SPSS*.

ثالثاً: نتائــــــــــــــــج الــــــــــــــــدراســــــــــــــــة:

**١- نتائج اختبار الفرض الأول:**

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة".

وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون نتائج هذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

**جدول رقم (٦)**

معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الأخلاقية	المناخ الأخلاقي	الارتباط الوظيفي
القيادة الأخلاقية	١		
المناخ الأخلاقي	٠.٢٥٠ **	١	
الارتباط الوظيفي	٠.٥٢٨ **	٠.٢١٧ **	١

\*\*معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ . ن = (١٥٧)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً علي نتائج التحليل الإحصائي.



**ومن الجدول رقم (٦) يتضح ما يلي:**

- ١/١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي بمعامل ارتباط (٠.٢٥٠) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- ٢/١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي بمعامل ارتباط (٠.٥٢٨) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .
- ٣/١. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المناخ الأخلاقي و الارتباط الوظيفي بمعامل ارتباط (٠.٢١٧) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

ويتضح من النتائج السابقة صحة الفرض الأول المتمثل في وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة، وكذلك الاجابة علي التساؤل الأول من أسئلة الدراسة.

ولكي يتم دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة، استخدم الباحث نموذج المعادلة الهيكلية SEM وهو مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بمجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة، وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 22) لاختبار فروض الدراسة من الثاني إلي الخامس، ولمعرفة مستوي معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

**٢- نتائج اختبار الفرض الثاني:**

لمعرفة معامل المسار وتحليل تأثير القيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة " .

وأُسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي حيث بلغ معامل المسار (٠.٥٢٨) عند مستوى معنوية ١٪.

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ ٠.٢٨ ويعني ذلك أن القيادة الأخلاقية تفسر ٢٨٪ من التغير في الارتباط الوظيفي، أما باقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة"، وكذلك الاجابة علي التساؤل الثاني من أسئلة الدراسة.

### ٣- نتائج اختبار الفرض الثالث:

لمعرفة معامل المسار وتحليل تأثير القيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي، قام الباحث بصياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي ". وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي حيث بلغ معامل المسار (٠.٢٥٠) عند مستوى معنوية ١٪.

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ ٠.٠٦٣ ويعني ذلك أن القيادة الأخلاقية تفسر ٦.٣٪ من التغير في المناخ الأخلاقي، أما باقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة"، وكذلك الاجابة علي التساؤل الثاني من أسئلة الدراسة.

**٤- نتائج اختبار الفرض الرابع:**

لمعرفة معامل المسار وتحليل تأثير المناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي ". وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن وجود تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي حيث بلغ معامل المسار (٠.٢١٧) عند مستوى معنوية ٥٪.

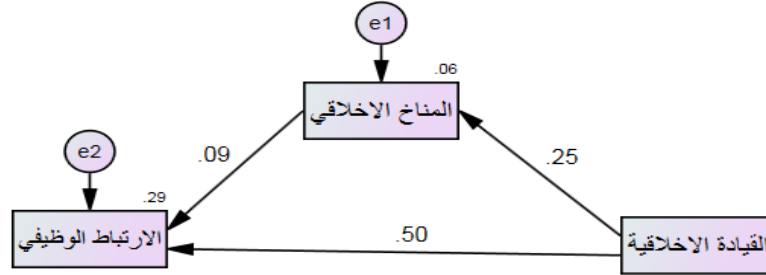
وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ ٠.٠٤٧ ويعني ذلك أن المناخ الأخلاقي يفسر ٤.٧٪ من التغير في الارتباط الوظيفي، أما باقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الرابع والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة"، وكذلك الاجابة علي التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة.

**٥- نتائج اختبار الفرض الخامس:**

لمعرفة نتائج تحليل المسار والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لعلاقة القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي عند توسيط المناخ الأخلاقي، قام الباحث بصياغة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على "يتوسط المناخ الأخلاقي جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة

"وقام الباحث بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض في الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢): علاقة القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي عند توسيط المناخ الأخلاقي.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج AMOS. e: تشير إلى الخطأ العشوائي.

وقد أظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار النموذج المقترح للعلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول (٧)

المسارات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

معاملات المسارات			المتغيرات
كلي	غير مباشر	مباشر	
-	-	*٠.٢٥٠	القيادة الاخلاقية ← المناخ الاخلاقي
-	-	٠.٠٩١	المناخ الاخلاقي ← الارتباط الوظيفي
**٠.٥٢٨	*٠.٠٢٣	**٠.٥٠٥	القيادة الاخلاقية والمناخ الاخلاقي ← الارتباط الوظيفي
٠.٢٨٦			R Square

\*معنوي عند مستوى معنوية

\*\*معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

<٠.٠٥

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

**ومن الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي :**

- يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي عند توسيط المناخ الأخلاقي حيث بلغت نسبة التأثير المعنوي غير المباشر (٠.٠٢٣) عند مستوى معنوية ٥٪، بينما كان معامل المسار الكلي (٠.٥٢٨) عند مستوى معنوية ١٪، ويدل ذلك علي أن تحلي القادة بالأخلاقيات مع تهيئة الظروف لمناخ عمل أخلاقي داخل المراكز الطبية محل الدراسة يزيد من ارتباط الأفراد بعملهم (الارتباط الوظيفي).
  - بلغت قيمة معامل التحديد عند توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي  $R^2=0.286$  ويعني ذلك أن القيادة الأخلاقية تفسر ٢٨.٦٪ من التغير في الارتباط الوظيفي عند توسيط المناخ الأخلاقي، أما باقي النسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو بمعنى آخر يعني ذلك أن كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي مجتمعين يفسران ٢٨.٦٪ من التغير في الارتباط الوظيفي، أما باقي النسبة وهي ٧١.٤٪ ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.
- وبمقارنة قيمة معامل التحديد  $R^2$  عند توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والتي بلغت ٢٨.٦٪ بقيمة معامل التحديد  $R^2$  الناتجة عن العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والتي بلغت ٦.٣٪، يتضح وجود زيادة بلغت ٢٢.٣٪، الأمر الذي يدل علي أهمية تأثير المتغير الوسيط - المناخ الأخلاقي - في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.
- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الخامس والذي ينص على أنه " يتوسط المناخ الأخلاقي جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة"، والاجابة عن التساؤل الرابع من أسئلة الدراسة.

#### رابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات:

بعد اختبار فروض الدراسة، يفسر الباحث نتائج الدراسة مقارنة بنتائج الدراسات السابقة، ثم يلي ذلك استعراض لتوصيات الدراسة المرتبطة بتلك النتائج وآليات تنفيذها. وذلك فيما يلي:

#### (أ) مناقشة نتائج الدراسة:

١- فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية، والارتباط الوظيفي، والمناخ الأخلاقي، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن إدراك العاملين للمبادئ الأخلاقية التي يتحلى بها القادة مثل العدالة والنزاهة مع ايجاد مناخ أخلاقي في المراكز الطبية محل الدراسة يؤدي إلي زيادة ارتباط الموظفين بعملهم ورغبتهم في بذل أقصى مجهود وزيادة تركيزهم ودافعيتهم للإنجاز، وشعورهم بالفخر وأهمية الدور الذي يقومون به. واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Shin, 2012) التي أشارت لوجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، وأيضاً اتفقت مع نتائج دراسة (choi et al.,2015) حيث أوضحت أن المناخ الأخلاقي في العمل يتوسط ايجابياً ومعنوياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية، ونتائج دراسة (Kul,2017) في وجود علاقة ايجابية بين المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، وأظهرت دراسة (Aloustani et al.,2020) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي.

كما اتفقت مع دراسة كل من ( Demirtas et al.,2015; Engelbrecht et al.,2017 ; Ahmad and Gao,2018; Zeng and Xu,2020) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.

واتفقت النتيجة أيضاً مع ما قدمته (Yener, 2012) إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي.

٢- فيما يتعلق بتأثير كل من القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة:

▪ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي عند مستوى معنوية ١٪، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن القائد الأخلاقي الذي يمثل نموذجاً أو قدوة للأفراد، ويقوم بسلوكيات إيجابية جيدة نحوهم من خلال نموذج القيم والمبادئ والأخلاقيات التي يمثلها، ومن خلال المعاملة الجيدة فإن هؤلاء الأفراد سيقومون بمبادلتها بالسلوكيات الإيجابية من خلال زيادة الارتباط بالعمل، واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Cheng et al., 2014) والتي أوضحت أنه عندما يضع القادة تقّتهم في العاملين لزيادة الدافعية، ويهتمون بالنمو والتطور وزيادة إدراك العاملين بأهمية وظائفهم، الأمر الذي يجعل العاملين أكثر تكريساً لجهودهم الجسمانية والمعرفية والعاطفية، ويكونون أكثر ارتباطاً بالعمل، وأن القادة الأخلاقيين الملتزمين بعملهم يكونون قدوة للعاملين ويقدمون تضحيات شخصية وبالتالي يتعلم التابعون منهم، ويقومون بتقليدهم بالإضافة إلى مبادلتهم المعاملة الجيدة، والمنافع للمنظمة من خلال توجيهه وتكريس جهودهم نحو العمل.

كما اتفقت مع دراسة (Engelbrecht et al., 2017) في وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي.

▪ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي المناخ الأخلاقي ويُرجع الباحث ذلك إلى أن دعم السلوك الأخلاقي من قبل القادة والمديرين من خلال وضع معايير أخلاقية تؤثر في البيئة الأخلاقية داخل المنظمة وتبرهن السلوك الأخلاقي وتعمل علي إيجاد مناخ أخلاقي ملائم .



واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة كل من (Shin, 2012 ; choi et al.,2015;Kul,2017;Aloustani et al.,2020) في وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي.

▪ **واتضح من النتائج وجود تأثير معنوي للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي** ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن توافر مناخ يتميز بالعدالة والشفافية والثقة داخل المراكز الطبية، والالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات، وتمتع العاملون بقيم أخلاقية شخصية يؤدي إلي زيادة ارتباط الأفراد بعملهم ورغبتهم في بذل أقصى مجهود وزيادة تركيزهم ودافعيتهم للإنجاز، وشعورهم بالفخر وأهمية الدور الذي يقومون به. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Yener,2012) والتي توصلت إلي أن كل من المسؤولية الاجتماعية، والقانون والإجراءات والقواعد، والقيم الأخلاقية الشخصية - أبعاد المناخ الأخلاقي المدرك للعمل - لها تأثير معنوي إيجابي على أبعاد الارتباط الوظيفي.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Hough et al., 2016) والذي أسفر تحليل المسار عن عدم وجود تأثير معنوي مباشر للبيئة الأخلاقية للعمل Ethics Environment علي ارتباط العاملين.

▪ **كما اتضح من النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي عند توسيط المناخ الأخلاقي** ويُرجع الباحث ذلك إلى أنه يوجد دور وتأثير لكل من تمتع القادة والمديرين بصفات وممارسات أخلاقية باعتبارهم قدوة للأفراد، وكذلك توفير مناخ أخلاقي مناسب يحترم القوانين والسياسات داخل المنظمة له مردود في ارتباط الافراد بوظائفهم ورغبتهم في بذل أقصى مجهود وزيادة تركيزهم ودافعيتهم للإنجاز .

**(ب) التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- ١- اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي، ومن ثم يوصي الباحث القائمين علي إدارة المراكز الطبية بتحقيق المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، وكذلك تشجيع ومكافأة السلوكيات الأخلاقية، وضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ويقترح آلية للتنفيذ يجب عليهم اتباعها وذلك كما يلي:
  - عدم التمييز بين العاملين خاصة هيئة التمريض والفنيين والاداريين في التعامل ومنح المكافآت.
  - اتباع إجراءات واضحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بتخصيص المكافآت وتقييم أداء العاملين مع مراعاة مصالح كافة الأطراف المتأثرين بها.
  - مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الأفراد بشكل عادل ومناسب، وإعلام الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم.
  - إنشاء وحدة مستقلة للشكاوى لتحقيق العدالة ولتخفيض تحيز الرؤساء تجاه بعض العاملين على حساب الآخرين.
- ٢- واتضح من نتائج الدراسة أن المناخ الأخلاقي يرتبط ويؤثر في ارتباط العاملين، ومن ثم يوصي الباحث القائمين علي إدارة المراكز الطبية ببناء الثقة والدعم للعاملين، من خلال ما يلي، ويقترح آلية للتنفيذ يجب عليهم اتباعها كما يلي:
  - يقترح الباحث ضرورة تكوين لجنة خاصة بأخلاقيات ممارسة الطب والمهن المرتبطة بها تقوم علي ضمان ومتابعة المشكلات الأخلاقية بكل دقة، ويقترح الباحث بعض الخطوط العريضة لعمل هذه اللجنة فيما يلي:
    - إقرار من العاملين بالتزامهم بمبادئ السلوك الأخلاقي والسياسات المتعلقة بها، وكذلك الصفات التي يجب أن يتحلي بها العاملون.

- يجب أن يدعم القادة ثقافة قوية ومستدامة تتسم بالأخلاق والالتزام والاحترام والتميز الاحترافي، وكذلك اتخاذ القرارات بشكل أخلاقي.
- الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية وما تثيره من مشكلات.
- تشجيع العاملين للإبلاغ عن أي انتهاكات أخلاقية.
- التعاطف مع العاملين وتقدير وجهات نظرهم تجاه العمل، والسعي الدؤوب لحل المشاكل التي تواجههم.
- يجب أن يشعر كل موظف في المستشفى بأهميته.
- ضرورة تدريس مقرر أخلاقيات العمل لكافة التخصصات بجميع الكليات.
- ربط المكافآت بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعمها .
- اعتماد لوحة شرف للعاملين الأكثر التزاماً بالسلوكيات الأخلاقية.

### (ج) مقترحات ببحوث مستقبلية:

- ١- اعتمد الباحث في قياس متغيرات الدراسة علي المقاييس التي تم عرضها سالفاً، ونظراً لوجود العديد من المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، يمكن دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي والمناخ الأخلاقي باستخدام مقاييس أو أبعاد أخرى لم يشملها نموذج الدراسة الحالية.
- ٢- يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:
  - توسيط نمط شخصية التابعين في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
  - توسيط السلوكيات غير الأخلاقية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي.
- ٣- ركزت الدراسة اهتمامها على دراسة المراكز الطبية الخاصة، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الدراسة الحالية بالتطبيق علي المراكز الطبية والمستشفيات الحكومية أو أحد القطاعات الصناعية أو الخدمية الأخرى مثل صناعة الأدوية والأغذية أو المؤسسات التعليمية، كما يمكن إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص.

## مراجع البحث

## أولاً : المراجع العربية :

إدريس، ثابت عبد الرحمن وعبد القادر، علي أحمد (٢٠١٢)، توصيف اتجاهات العملاء نحو محددات القيمة المدركة للعميل وعلاقتها بالولاء لعلامة المنتج : دراسة تطبيقية على عملاء خدمة التليفون المحمول في مصر، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية بكلية التجارة، جامعة المنوفية، ع(٤،٣)، ص ص: ٩-٥٧.

الطراونة، تحسين أحمد (٢٠١٠)، الأخلاق والقيادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العباسي، عبد الحميد محمد (٢٠١١)، تحليل المسارات Pathanalysis والمعادلات الهيكلية SEM: تطبيقات في العلوم الاجتماعية باستخدام الحاسب، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة.

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

Ahmad Israr, and Yongqiang Gao, (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation, *Management Decision*, Vol. 56 Issue: 9, pp.1991-2005.

Aloustani, S., Foroozan A-S., Mansoureh Z-T., Maliheh N., Maasoumeh B-S and Victoria Skerrett. (2020) Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, Vol.19, No.15, 1-9.

Babin, Barry J, Boles, James S, and Robin, Donald P (2000) Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 345-358.

Brown, M. E. Treviño; L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct

Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp.117– 134.

Burke Ronald J. Mustafa Koyuncu Wang Jing and Lisa Fiksenbaum, (2009), Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences, *Tourism Review*, Vol. 64 Iss 3 pp. 4 -18.

Cheng, J., Chang, S.; Kuo, J. and Cheung, Y. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.114 No. 5, pp. 817–831.

Chester J. Taranowski. (2011) Work Engagement: Creating a more meaningful job, *ERS*, Vol. XVII, Issue 3, pp. 1-4.

Choi, S. B.; Ullah, S. M. and Kwak. (2015). Ethical Leadership and Followers' Attitudes toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate, *Social Behavior and Personality*, Vol.43, No (3), pp. 353-366.

Copeland, M. K. (2014). The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.8, No (2), pp.105-135.

Dajani, M. A. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 3, No. 5, pp. 138-147.

De Hoogh, A. H. B. and 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, pp.297–311.

DeConinck, J.B. (2011), The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research* ,Vol. 64 , pp. 617–624.

Demirtas, O.; Hannah, S. T.; Gok, K.; Arslan, A. and Capar, N. (2015). The Moderated Influence of Ethical Leadership, via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational

Identification, and Envy .*Journal of Business Ethics*, Vol.131, No (1), pp.1-20.

Den Hartog, D. N. and Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process, *Journal of Business Ethics*, 107, pp. 35–47.

Drake, Travis J. (2012). Assessing employee engagement: a comparison of the job engagement scale and the Utrecht work engagement scale, *Master thesis*, Colorado State University.

Engelbrecht, A. S; Heine, G. and Mahembe, B. (2017), Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 368-379.

Fox, E., Crigger, B. J., Bottrell, M., Bauck, P. (2008), Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture, *National Center For Ethics in Health Care*.

Fritzche, D. j. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision rmaking, *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 125-140.

Fritzche, D. j. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision rmaking, *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 125-140.

Hair, F. J., Anderson, R., Ronald, L., Tatham, R. T., & Black, W. C.

(1998).*Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice.

Hough. C., Green, K., and Plumlee, G.(2016). Impact of ethics environment and organizational trust on employee engagement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol.18, No.3, pp. 45-67.

Jones, Jelisa. (2019). ethical climate and corporate social responsibility, *Master thesis*, The University of Texas at Arlington.

Kim W , Soo Jeoung Han, and Jiwon Park, (2019), Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’? *Sustainability*, 11, pp. 1-16.

Kul, B (2017), The impact of ethical climate and ethical leadership on ethical codes practices, *Journal of Management Economics and Business*, 17 Special Issue,pp.563-573.

MacLeod David and Nita Clarke. (2009), Enhancing Performance through Employee E. Engaging for Success engagement report to Government Crown, UK.

Martin, Kelly D., and Cullen, John B. (2006), Continuities and Extensions of EthicalClimate Theory: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 175–194.

Mayer, D. M, Kuenzi, M., and Greenbaum, R. L. (2009). Making ethical climate a mainstream management topic: A review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate. In D. De Cremer (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (pp.181-213).

Moon , Hyoung Koo, and Choi, Byoung Kwon, (2014), How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance Perceived organizational innovation perspective, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 85-106.

Mulki, Jay Prakash., Jaramillo, Fernando, and Locander, William B (2006), Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit, *The Journal of Personal Selling and Sales Management* , Vol. 26, No. 1, pp. 19-26.

Ponnu, C, H., Tennakoon, G. (2009), the Association between Ethical Leadership and Employee Outcomes - the Malaysian Case, *Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 14, No.1, pp. 21–32.

Pradesa, H., Joni Dawud. and Muhamad Nur Affandi. (2019) Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation among Public Officers, *JEMA*, Vol. 16 No. 2, pp.133-146.

Putter, Lars. (2010), The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate, *Master Thesis* , Delft University of Technology faculty of Technology, Policy and Management.

Rich Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Ean R. Crawford (2010), job engagement: antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No.3 pp. 617–635.

Roy, Carolyn, (2009) , The Impact of Moral Intensity and Ethical Climate on the Decision-Making of Finance and Accounting Professionals in Government, *Phd Dissertation*, Walden University.

Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B. (2003), Utrecht work engagement scale manual, Occupational Health Psychology Unit, *Utrecht University*, Version 1, pp. 1-58.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002a), The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.

Schaufeli, Wilmar B.; Martinez, Isabel M.; Pinto, Alexandra Marques; Salanova, Marisa; Bakker, Arnold B. (2002b), Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study, *Journal of CrossCultural Psychology*, Vol. 33, No.5, pp. 464-481.

Schweper, J Charles H, and Good, David J, (2009), Ethical Climate's Influence on Sales Management Practices, *Journal of Selling and Major Account Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 8-24.

Shin Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *J Bus Ethics*. 108, pp.299– 312.

Teresi.M, Davide Dante Pietroni<sup>1</sup>, Massimiliano Barattucci, Valeria Amata Giannella and Stefano Pagliaro (2019) Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior' perspective, *Front. Psychol*, Vol. 10, pp. 1-13.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. (2000), Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 128-142.



Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) Working Life: Employee Attitudes and Engagement. London, CIPD.

Tu, Y., Xinxin Lu., Jin Nam Choi & Wei Guo. (2019), Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity, *Journal of Business Ethics*, 159, pp. 551–565.

Victor, B., and Cullen, J. B. (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 101-125.

Wefald Andrew, J. (2008). An Examination of Job Engagement Transformational Leadership and Related Psychological Constructs, *Phd Dissertation*, Kansas State University.

Yener, Mujdelen., Yaldiran, Miray and Ergun, Sinem., (2012), The Effect Of Ethical Climate On Work Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 724 – 733

Zeng Jianji, and Xu G, (2020). Ethical Leadership and Young University Teachers' Work Engagement: A Moderated Mediation Model, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, Vol. 17 Issue: 21, pp.1-15.

Zhang, G., Jianan Zhong., & Muammer Ozer. (2020), Status Threat and Ethical Leadership: A Power-Dependence Perspective, *Journal of Business Ethics*, 161, pp. 665–685.

### ثالثاً: مواقع الإنترنت:

[HTTPS://WWW.CALCULATOR.NET/SAMPLE-SIZE-CALCULATOR.HTML](https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html)

## ملحق الدراسة (قائمة الاستبيان)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية"، ولذا فإن الباحث يطمح في تعاونكم معه في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة بحرية تامة، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة.

وأود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدمونه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وأشكر سيادتكم سلفاً على حسن تعاونكم.

الباحث

فيما يلي بعض العبارات التي تعبر عن رأيك، برجاء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (√) أمام كل عبارة أسفل الاختيار الذي يعبر عن درجة موافقتك:

غير موافق	غير موافق	لا أستطيع	موافق	موافق تماماً	العبارة
					(أ) القيادة الأخلاقية
					١- يتم الاستماع لما أقوله من آراء ومقترحات.
					٢- تتم معاقبة من يقوم بانتهاك المعايير الأخلاقية.
					٣- يطبق المديرون القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها علي أنفسهم قبل غيرهم.
					٤- يتم اتخاذ القرارات بشكل عادل ومتوازن.
					٥- يراعي المديرون ما هو أفضل لجميع العاملين.
					٦- يناقش المديرون القضايا الأخلاقية وقيم العمل مع العاملين.
					٧- تحظى قرارات المديرون بقدر كبير من الثقة لدي العاملين.
					٨- يمثل المديرون قدوة من الناحية الأخلاقية.
					٩- يتم مراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات .

غير موافق	غير موافق	لا أستطيع	موافق	موافق تماماً	العبارة
					١٠- يعتمد المديرون علي مبدأ الغاية تبرر الوسيلة لتحقيق مكاسب.
					<b>(ب) الإرتباط الوظيفي</b>
					١- عندما أستيقظ في الصباح، أشعر بالحماسة والرغبة في الذهاب للعمل.
					٢- أشعر بأنني مليء بالطاقة أثناء تأديتي لعملي.
					٣- أشعر بالقوة والنشاط في عملي.
					٤- عملي مصدر إلهام وتحفيز لي.
					٥- أشعر بالفخر لما أقوم به من عمل.
					٦- لا أستطيع السيطرة علي نفسي والتوقف عن العمل حتي مع انتهاء الوقت المحدد له.
					٧- أشعر بالإنغماس في عملي.
					٨- أشعر بالسعادة أثناء عملي رغم أنني مجهد.
					<b>(ج) المناخ الأخلاقي</b>
					١- يسعى العاملون لتحقيق مصالح العملاء أولاً وقبل أي شئ.

غير موافق	غير موافق	لا أستطيع	موافق	موافق تماماً	العبارة
					٢- يلتزم العاملون بمعايير أخلاقية عالية في تعاملهم مع الآخرين.
					٣- تحقيق الأفضل لكل العاملين هو الاهتمام الرئيسي.
					٤- ينظر كل فرد للآخرين بصورة إيجابية.
					٥- يتصرف العاملون حسب معتقداتهم الأخلاقية والشخصية.
					٦- يقوم العاملون بحماية مصالحهم الذاتية بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى.
					٧- يعتبر الامتثال للقانون والقواعد المهنية فوق كل الاعتبارات.
					٨- يلتزم جميع العاملين باتباع سياسات وقواعد العمل بكل دقة.

## المتغيرات الشخصية:

النوع :	أ) ذكر ( )	ب) أنثي ( ) .
العمر:	أ) أقل من ٣٠ سنة ( )	ب) من ٣٠ سنة ( ) لأقل من ٤٠ سنة ( )
سنوات الخبرة:	أ) أقل من ٥ سنوات ( )	ب) من ٥ سنوات ( ) لأقل من ١٠ سنوات ( )
الوظيفة:	أ) الأطباء ( )	ب) التمريض ( ) والفنيين ( )
		ج) الوظائف الادارية ( )

مع خالص تقديري الباحث لسيادتكم،،،