

2018

Ethical Leadership and Affective Organizational Commitment: The Direct and Indirect Effects in the Presence of Work Engagement and Supervisor's Organizational Embodiment

Ghada Adel Atteya

Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty of Commerce – Alexandria University,
Arab Republic of Egypt, GhadaAdel100_8@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.eg/aja>

Recommended Citation

Atteya, Ghada Adel (2018) "Ethical Leadership and Affective Organizational Commitment: The Direct and Indirect Effects in the Presence of Work Engagement and Supervisor's Organizational Embodiment," *Arab Journal of Administration* **المجلة العربية للإدارة**: Vol. 38 : No. 4 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.eg/aja/vol38/iss4/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Arab Journal of Administration **المجلة العربية للإدارة** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarua.edu.eg, marah@aarua.edu.eg, dr_ahmad@aarua.edu.eg.



القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الأثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة

د. غادة عادل عطية

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
جمهورية مصر العربية

ملخص

تعد القيادة الأخلاقية بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار (Brown, et al., 2005). وعلى الرغم من اهتمام العديد من الباحثين والممارسين بالقيادة الأخلاقية خلال العقود السابقة، فإنه لا تزال هناك حاجة للتعرف على الآليات والظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر فعالية في التأثير على النواتج والسلوكيات الإيجابية للعاملين. واعتماداً على نظريات التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي، قامت الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط)، كما قامت أيضاً بالتعرف على الظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، من خلال اختبار العلاقة في ظل التعرف على مدركات التابعين بشأن مدى تمثيل القائد للمنظمة (كوسيط تفاعلي). وباستخدام تحليل المسار، على عينة مكونة من 393 مفردة، وتوصلت النتائج إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

مقدمة

تعد القيادة الأخلاقية موضوعاً على قدر عالٍ من الأهمية، وتحتاج المنظمات المعاصرة إلى القادة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي، وتشجيع العاملين على التعامل بمثل هذا السلوك في عملهم اليومي، بالإضافة إلى منع السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية والوقاية منها. وتعد أخلاقيات الأعمال هي «السلوك الذي يتسق مع المبادئ والمعايير الخاصة بممارسات الأعمال والتي تم الاتفاق عليها من قبل المجتمع» (Trevino & Nelson, 2011). ويعد السلوك الأخلاقي مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، كما يحدد القادة الأخلاقيون طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، والكيفية التي يتم بها ذلك، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخلاق في صنع هذه القرارات (Stouten, et al., 2012) ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم، والحفاظ على وجودهم داخل المنظمات (Brown & Trevino, 2006).

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة نواتج القيادة الأخلاقية، والقيام بالبحوث التي تساعد على تحسين أدائهم (e.g., Brown & Trevino, 2006; 2014; Choi, et al., 2015)، (الكريم، 2012)، كما قام العديد من الباحثين أيضاً بدراسة المتغيرات السابقة Antecedents على القيادة الأخلاقية (e.g., De Hoogh & Den Hartog, 2008). وعلى الرغم من ذلك فما تزال هناك حاجة إلى قيام الباحثين باختبار كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك العاملين، أي العمليات التي يتم من خلالها التأثير على السلوكيات الإيجابية الخاصة بالتابعين. وعلى الرغم أيضاً من الدلائل المتزايدة بشأن الآليات التي تربط

* تم استلام البحث في أكتوبر 2016، وقبل للنشر في يوليو 2017.

القيادة الأخلاقية بسلوك التابعين، فإنه توجد حاجة إلى المزيد من البحوث في هذا المجال (Dajani, 2015; Den Hartog & Belschak, 2012; Khuong & Dung, 2015; Neves & Story, 2015). بالإضافة إلى أهمية التعرف على المواقف والظروف التي تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين (Neves & Story, 2015; Stouten, et al., 2012).

وتحاول الدراسة الحالية سد هذه الفجوة، وتنقسم إلى خمسة أقسام، يتناول القسم الأول الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وهدفها، والفروض وإطار الدراسة. ويوضح القسم الثاني تصميم الدراسة، ويشتمل على عينة الدراسة، وقياس المتغيرات، وبيانات الدراسة، وأداة وطريقة جمع البيانات، وأساليب تحليل البيانات، واختبارات الصدق والثبات، ثم يقدم القسم الثالث عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة واختبارات الفروض. ويتناول القسم الرابع مناقشة هذه النتائج، وأخيراً يتناول القسم الخامس التوصيات، والدراسات المستقبلية، وحدود الدراسة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

سيتم فيما يلي عرض الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة:

القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

اعتماداً على نظريات التعلم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي، يقوم القادة باستخدام آليات التبادل الاجتماعي والعلاقات الجيدة لتفسير التفاعلات الاجتماعية والتأثير على سلوك العاملين، حيث يشعر التابعون بإحساس من الالتزام لتبادل التصرفات مع القائد الذي يمثل المنظمة (Bandura, 1977; Blau, 1964; Gouldner, 1960). وفي هذا السياق يؤدي توافر العلاقات عالية الجودة بين القائد والتابعين إلى قيامهم بتبادل السلوكيات النافعة مع القادة، كما ينظرون للقادة على أنهم نموذج أوقدوة، ويقلدون معاييرهم الأخلاقية وتصرفاتهم الإيجابية (Brown & Trevino, 2006)، بالإضافة إلى أن الالتزام العاطفي يعد مؤشراً على جودة علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين، والتي تعمل على زيادة التصاق الفرد بالمنظمة (Colquitt, et al., 2014; Meyer & Allen, 1991).

ومن هذا المنطلق - واعتماداً على معايير وآليات التعلم والتبادل الاجتماعي - ترى الدراسة الحالية أنه في حالة قيام القائد بتوفير العديد من المنافع للتابعين مثل القيم، والمعايير الأخلاقية، والقُدوة، والنموذج الجيد الذي يحتذى به، فسوف يقوم التابعون بتبادل هذه السلوكيات الإيجابية مع القائد ومع المنظمة التي يمثلها هذا القائد من خلال زيادة ارتباطهم بالعمل، وزيادة التزامهم العاطفي نحو المنظمة.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ظهور بعض المفاهيم التي نشأت كنتيجة لوجود بعض الممارسات غير الأخلاقية، ويطلق عليها نظريات القيادة ذات البعد القيمي Values-Based Leadership Theories، وهي تتناول مفهوم القيادة التي تقوم بخدمة الآخرين Servant Leadership، ومفهوم القيادة الجديرة بالثقة Authenticated Leadership، ومفهوم القيادة الأخلاقية (Copeland, 2014). وتعتبر القيادة الأخلاقية عن تصرفات القائد في إطار القيم الأخلاقية المتعارف عليها. ويستخدم القائد الأخلاقي سلطاته ونفوذه لخدمة الآخرين وتحقيق الرؤية والأهداف التنظيمية (مسلم، 2015). وتشبه الأخلاقيات بدرجة كبيرة الالتزامات الأدبية، والتي تعني تحديد الفرد لما هو صواب وما هو خطأ، أي أنها تتأثر بقيم الفرد؛ فالأخلاقيات هي الوسيلة التي تعمل على تحويل القيم إلى أفعال (حسن، 2014). ويشير الطراونة (2010) إلى أهمية القيادة التي تنبثق من معظم جوانب العملية الإدارية، ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع التابعين، كما يؤكد على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل الإداري، حيث يمثل القادة القدوة للتابعين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل المنظمة ككل.

وفي هذا السياق - ووفقاً للمدخل الوصفي الذي يركز عليه المنظرون والممارسون - قام (Brown, et al. 2005) بتعريف القيادة الأخلاقية على أنها «إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار». وترتكز غالبية البحوث التجريبية الاجتماعية الوصفية عن القيادة الأخلاقية على هذا التعريف، والذي يؤكد على صنع القرارات العادلة، وإظهار السلوك الأخلاقي، والاستماع للعاملين، والاهتمام بتحقيق أقصى منافع لهم (Eisenbeiss, 2012; Mahembe & Engelbrecht, 2013).

وبناءً على ما سبق تقوم الدراسة الحالية باستخدام تعريف (Brown, et al., 2005)، حيث يحقق أهداف الدراسة، ويركز على سلوكيات وخصائص القائد الأخلاقي (المتمثلة في تمثيل القائد للمنظمة)، والتي يتم من خلالها التأثير على النواتج الإيجابية الخاصة بالتابعين (والمتمثلة في الارتباط بالعمل والالتزام العاطفي).

وقد اهتم الباحثون أيضًا بدراسة الالتزام التنظيمي، حيث يمثل «القوة التي تلزم أو تربط الفرد بسلوك معين لتحقيق هدف معين» (Meyer & Hersovitch, 2001). وفي محاولة للتعرف على الجوانب المختلفة للالتزام التنظيمي قام (Allen & Meyer, 1990) بالإشارة إلى أن العاملين يمرون بهذه القوة من خلال ثلاثة أبعاد، يتمثل أولها في الجانب العاطفي، ويعكس الروابط العاطفية مع المنظمة، حيث يكون الفرد مرتبطًا بالمنظمة ومستمتعًا بعضويته فيها. ويتمثل البعد الثاني في الجانب المعياري، ويعكس الواجبات المفروضة القيام بها نحو المنظمة، بالإضافة إلى شعور الفرد بمسؤوليته نحو المنظمة ووجوب بقائه فيها نتيجة للقيم التي يؤمن بها، بينما يتمثل البعد الثالث في الجانب الخاص بالاستمرارية، ويقوم الفرد في هذه الحالة بالموازنة بين العوائد التي يحصل عليها، مثل المرتب والمركز الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء، وبين التكاليف المترتبة على ترك المنظمة. وقد أكد (Meyer & Allen, 1991) على أن الالتزام التنظيمي يعكس اعتقاد العاملين وإيمانهم بأهداف المنظمة، والإحساس المشترك بينهم بأهمية هذه القيم، والشعور بالرضا الشخصي الناتج عن ارتباطهم بالمنظمة. وفي دراسة أخرى، أشار (Meyer & Allen, 1997) إلى أن البعد الأفضل والمرغوب للالتزام بالنسبة للمنظمات هو البعد العاطفي بدرجة أكبر من البعدين الآخرين. وفي هذا السياق أكدت دراسات لاحقة على أهمية دراسة الالتزام العاطفي للتابعين؛ لأنه يوضح الاتصال العاطفي، والمشاعر التي يشعر بها العاملون نحو منظماتهم، بالإضافة إلى أن تنمية الالتزام العاطفي تتم من خلال القيم المشتركة والتبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين بدرجة أكبر من البعدين الآخرين (Hassan, et al., 2013; Neves & Story, 2015).

ومن هذا المنطلق - ولتحقيق أهداف الدراسة - سيتم دراسة الالتزام العاطفي للتابعين (والذي يتم تنميته من خلال عمليات التبادل الاجتماعي، كما يُعد مؤشرًا يعكس جودة علاقات التبادل بين القائد والتابعين).

الارتباط بالعمل كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي

يرجع الأساس النظري لتفسير الارتباط بالعمل إلى نظرية التبادل الاجتماعي (Saks, 2006)، حيث يشير الارتباط بالعمل إلى «الحالة الشعورية والوجدانية الدافعة والمستمرة بشأن العمل، بالإضافة إلى الإصرار والمثابرة نحو العمل». وتمثل كل من القوة وتكريس الجهود والاستيعاب أبعادًا للارتباط بالعمل، حيث يشير بُعد القوة إلى المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية والمثابرة والإصرار، والنية لاستثمار الجهود في العمل. ويشير بُعد تكريس الجهود إلى الانغماس بشدة في العمل والشعور بأهميته وقيمه، كما يشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل والاستغراق بشدة في العمل إلى الدرجة التي يمر بها الوقت سريعًا دون أن يشعر به الفرد، بالإضافة إلى صعوبة قيام الفرد بفصل نفسه عن وظيفته (Schaufeli, et al., 2002; 2006). وتقوم الدراسة الحالية باستخدام تعريف (Schaufeli, et al., 2002)، الذي يشتمل على الأبعاد الثلاثة المثلثة للارتباط بالعمل. وقد أشار (Schaufeli, et al., 2006) أيضًا في دراسة لاحقة إلى إمكانية استخدام المقياس دون التفرقة بين أبعاده الثلاثة.

أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل وفقًا لمنظورين، يتمثل المنظور الأول في قيام القادة بوضع ثقتهم في العاملين ذوي المسؤولية كوسيلة لزيادة الدافعية لديهم، كما يضعون احتياجاتهم للنمو والتطور في الاعتبار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية، وزيادة دافعيتهم لأداء العمل، كما يكونون أكثر ارتباطًا بالعمل. ويتمثل المنظور الثاني في وجهة نظر التعلم الاجتماعي، فالقادة يمثلون نموذجًا وقدوةً للعاملين، وعندما يلتزم القادة الأخلاقيون بعملهم، سيتعلم العاملون، ويقومون بتقليد سلوك هؤلاء القادة القدوة؛ ويقومون بالتالي بتوجيه طاقتهم ودافعيتهم نحو العمل (Cheng, et al., 2014).

وفي هذا السياق قام (Engelbrecht, et al., 2014) بشرح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل وفقًا للعديد من الدراسات، حيث أشاروا إلى أن الارتباط بالعمل يظهر نتيجة لتوافر القدرة والدافعية والحرية والمعرفة بالعمل لدى

العاملين، بالإضافة إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بمدى التعلق بالعمل في شكل تسلسل منطقي، فالعاملون في البداية يكون لديهم القدرة على الارتباط بالعمل عندما توفر المنظمة المعلومات الضرورية، وفرص التدريب، والهيكل المساعدة التي تساهم في زيادة أداء العاملين (Macey, et al., 2009)، كما إن الموارد التي يوفرها القادة الأخلاقيون للعاملين ترتبط إيجابياً بمدى التعلق بالعمل؛ لأنهم يقدمون للعاملين المساندة والدعم الضروريين لكي يتميزوا في أعمالهم (Bakker & Demerouti, 2008)، وأن العاملين سيكونون مدفوعين للارتباط بأعمالهم عندما تتم معاملتهم باحترام، ويتم تقدير قيمتهم من قبل المنظمة (Mac-ey, et al., 2009)، وأن سلوك القائد الأخلاقي سيؤدي إلى رضا التابعين عن العمل؛ لأنه تتم معاملتهم بعدالة ودعم واهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد، والالتزام بأداء عمل بجودة عالية (Kim & Brymer, 2011)، وسيكون لدى العاملين ارتباط عالٍ بالعمل أيضاً عندما يعرفون الأولويات الاستراتيجية، وكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال أعمالهم (Macey, et al., 2009)، وعندما يكون بينهم اتصالات لتوضيح الأهداف التي يشاركون في تحقيقها (Brown & Trevino, 2006).

أثر الارتباط بالعمل على الالتزام التنظيمي

للارتباط بالعمل العديد من الآثار الإيجابية؛ ولكي تحافظ المنظمة على بقائها فإنها تهتم بالعاملين بدرجة كبيرة. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر (Agyemang & Ofei, 2013; Ariani, 2013; Bakker & Demerouti, 2008; Chairuddin, et al., 2015; Chalofsky & Krishna, 2009; Saks, 2006; Albodour & Altarawneh, 2014)، كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر (Ariani, 2013). وتشير (Field & Buitendach, 2011) وتشير (Ariani, 2013) في هذا السياق إلى أن الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بأهداف وقيم المنظمة، والنية لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، والرغبة في أن يكون جزءاً منها، بالإضافة إلى أن الأفراد ذوي الارتباط العالي بعملهم أو وظيفتهم يكونون أكثر التزاماً نحو منظماتهم، والعكس صحيح.

تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل

تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً على سلوك التابعين المتمثل في الارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي، ويمكن في هذا السياق الإشارة أيضاً إلى أن نتائج القيادة الأخلاقية على التابعين تعتمد إلى حد كبير على خصائص القادة الأخلاقيين (مثل مدى تمثيل القائد للمنظمة). وقد أشار (Eisenberger, et al., 2010) إلى أن تمثيل القائد للمنظمة يشير إلى «إدراك العاملين لمدى توافق خصائص المشرف مع المنظمة، بالإضافة إلى المدى الذي تعبر فيه الخبرات والتجارب في التعامل مع هذا المشرف عن المنظمة وتمثلها». ويعني ذلك أن تعميم تصرفات المشرف على المنظمة ككل يعتمد على مدركات التابعين بشأن المدى الذي تشترك فيه هوية المشرف مع المنظمة (أي تمثيل القائد للمنظمة)؛ فكلما زاد التمثيل وزادت الخبرة في التعامل مع المشرف، أدرك العاملون أن المشرف يشترك مع المنظمة في خصائصها، وأنه يتصرف نيابة عنها.

ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى أن الوسيط التفاعلي Moderator هو المتغير الذي يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أنه يمثل التفاعل الذي يحدث بين المتغير المستقل وبين العامل الذي يحدد الظروف أو المواقف الملائمة لحدوثه، بينما يساهم الوسيط Mediator في تفسير العلاقة بين المستقل والتابع، حيث يقوم بتعريف متى تحدث هذه الآثار، بالإضافة إلى كيفية وأسباب حدوث هذه الآثار، وبينما يؤثر الوسيط التفاعلي على قوة العلاقة بين متغيرين آخرين، فإن الوسيط هو المتغير الذي يفسر العلاقة بين المتغيرين (Baron & Kenny, 1986).

وفي هذا السياق قام العديد من الباحثين بدراسة المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي مثل الميكانيكية (Den Hartog & Belschak, 2012). وقد توصل (Eisenberger, et al., 2010) إلى أن قوة العلاقة بين القيادة التبادلية (أو ما يطلق عليه التبادل بين القائد والتابعين) Leader-Member Exchange، وبين الالتزام العاطفي بالمنظمة تختلف معنوياً اعتماداً على مستويات تمثيل القائد للمنظمة. وفي هذا الصدد يشير التبادل بين القائد والتابعين إلى جودة علاقات التبادل بينهم، حيث يقوم القائد أو المشرف

بتحديد مجموعة خاصة من التابعين يتبادل معهم العلاقات الاجتماعية والعاطفية، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الثقة المتبادلة، والاحترام فيما بينهم. كما أشار (Shoss, et al., 2013) إلى أن التمثيل سيكون وسيطاً تفاعلياً في العلاقة بين الإشراف وبين العدالة المدركة من قبل التابعين. وقد توصل (Eisenberger, et al., 2014) إلى أن القيادة التبادلية تكون أكثر ارتباطاً بالعدالة المدركة عندما يدرك العاملون أن مشرفهم يمثلون المنظمة. وفي هذا السياق أشار نيفزوستوري إلى أهمية دراسة دور تمثيل القائد للمنظمة في عملية القيادة الأخلاقية (Neves & Story, 2015).

وتقوم الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير الوسيط التفاعلي (مدى تمثيل القائد للمنظمة) على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (التمثيل في القيادة الأخلاقية) وبين المتغير الوسيط (التمثيل في الارتباط بالعمل)، حيث تفترض الدراسة الحالية أن آثار القيادة الأخلاقية على التابعين ستكون مشروطة بمدى تمثيل القائد للمنظمة، وأن توافر هذه الخاصية في القائد الأخلاقي ستؤدي إلى زيادة النواتج والآثار الإيجابية على التابعين، مثل ارتباطهم بالعمل، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة التزامهم التنظيمي العاطفي نحو منظماتهم.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في الفترة الأخيرة من خلال التركيز على الآليات التي يمكن أن تؤثر من خلالها على الحياة التنظيمية، فإن دراسة الظروف والعوامل التي تحد من زيادة الفعالية أو تؤدي إليها تعد نادرة. ولذلك اقترح (Neves & Story, 2015) اختبار الآليات التي تقوم القيادة الأخلاقية من خلالها بالتأثير على النواتج المرغوبة، بالإضافة إلى دراسة واختبار العوامل والظروف التي تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً، مثل اختبار مدى تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين النواتج المرغوبة.

وترى الدراسة الحالية أنه من خلال آليات وعمليات التعلم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي (Bandura, 1977; Blau, 1964; Gouldner, 1960)، فإن القائد الأخلاقي يؤثر على مدى شعور التابعين بالارتباط بالعمل، ودرجة استغراقهم واندماجهم في وظيفتهم، حيث يهتمون بكيفية العمل الذي يقومون به وبجودته، ويعطونه الأولوية القصوى، الأمر الذي يؤثر على مدى التزام هؤلاء التابعين بأهداف المنظمة، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل بها. وتختلف آثار القيادة الأخلاقية على التابعين وفقاً لمدرجات هؤلاء التابعين عن خصائص هذا القائد، والتي تتمثل في مدى تمثيل القائد للمنظمة، حيث يعتبر التابعون أن تصرفات القائد وسلوكياته معهم تعبر عن وجهة نظر المنظمة نفسها.

ومن هذا المنطلق تعد الدراسة الحالية بمثابة إضافة إلى حصيلة الدراسات التي تناولت عمليات القيادة الأخلاقية، والتعرف على الكيفية، وعلى الظروف التي يمكن أن تؤثر فيها القيادة الأخلاقية على سلوك التابعين. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال الارتباط بالعمل كانعكاس لعلاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين؟
- 2- هل تكون هذه العلاقة مشروطة بخصائص القائد الأخلاقي نفسه، والمتمثلة في مدى تمثيل القائد للمنظمة؟

هدف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في التعرف على الآليات والعمليات التي تؤثر القيادة الأخلاقية من خلالها على الالتزام العاطفي للتابعين، بالإضافة إلى التعرف على الظروف التي تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً على الارتباط بالعمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال اختبار مدى تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل.

فروض الدراسة

القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

تناولت دراسات عديدة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي، وتوصلت إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال العديد من المتغيرات الوسيطة، مثل المناخ الأخلاقي، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والدعم التنظيمي المدرك، والتوافق مع الغير، والوعي ويقظة الضمير (Bedi, et al., 2015; Brown, et al., 2005; Brown & Trevino, 2006; Demirtas & Akdogan, 2015; Hassan, et al., 2013; Kucuksuleymanoglu & Çelik, 2014; Loi, et al., 2015; Mayer, et al., 2009). وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن بعض الدراسات الأخرى توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام العاطفي، ولكنهم لم يوضحوا الآليات التي يتم من خلالها ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام العاطفي للتابعين (Khuntia & Suar, 2004; Kim & Brymer, 2011). ولذلك تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على الآليات التي يتم من خلالها تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد توصلت دراسات عديدة أخرى إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة، مثل الرضا عن العمل، وأخلاقيات العاملين، والمناخ الأخلاقي (Celik, et al., 2015; Ismail & Daud, 2014; Tabatabaei & Soleimanian, 2015; Tsai & Huang, 2008; Watson, 2010; Yates, 2011).

ويمكن من العرض السابق للأدبيات التي تناولت أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي- والتي اعتمدت على آليات التبادل الاجتماعي بين القائد الأخلاقي الذي يمثل قدوة وبين التابعين- التوصل إلى صياغة الفرض الأول للدراسة كما يلي:
الفرض الأول- من المتوقع أن تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً إيجابياً على الالتزام العاطفي للتابعين نحو منظماتهم.

الارتباط بالعمل كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي.

أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل

توصلت دراسات عديدة إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال إدخال بعض المتغيرات الوسيطة، مثل الاهتمام بسماع آراء التابعين، وثقة التابعين في القائد، والعدالة التنظيمية، والقيادة التبادلية، والهوية التنظيمية، والتوافق مع الغير، والوعي ويقظة الضمير، والعمل ذو القيمة، والتحكم في الذات، أو من خلال وضع متغير الارتباط بالعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين العديد من النواتج (Bedi, et al., 2015; Cheng, et al., 2014; Chughtai, et al., 2015; Dajani, 2015; DenHartog & Belschak, 2012; Demirtas, 2015; Demirtas, et al., 2015; Engelbrecht, et al., 2014; Khuong & Dung, 2015; Neves & Story, 2015).

أثر الارتباط بالعمل على الالتزام التنظيمي

كما سبق عرضه في مراجعة الدراسات السابقة، فقد توصلت دراسات عديدة إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة، سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر (Agyemang & Ofei, 2013; Ariani, 2013; Bakker & Demerouti, 2008; Chairuddin, et al., 2015; Chalofsky & Krishna, 2009; Saks, 2006). كما توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر (Albdour & Altarawneh, 2014; Field & Buitendach, 2011). وبناءً على العرض السابق للدراسات التي قامت باختبار أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل، والدراسات التي اختبرت أثر الارتباط بالعمل على الالتزام التنظيمي يمكن التوصل إلى الفرض الثاني للدراسة كما يلي:

الفرض الثاني- من المتوقع أن تؤثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي للتابعين نحو منظماتهم من خلال ارتباطهم بالعمل.

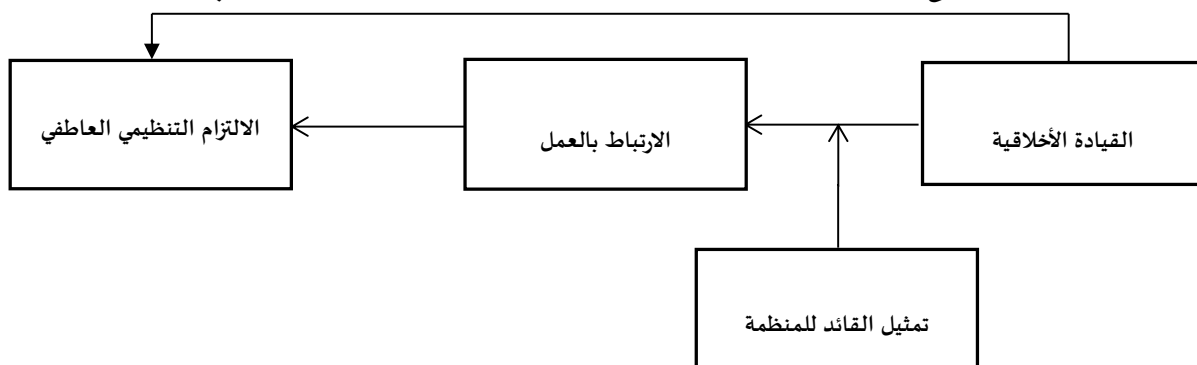
تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل

يمكن الإشارة إلى أن الآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية على التابعين تعتمد إلى حد كبير على خصائص القادة الأخلاقيين أنفسهم (والمتمثلة في مدى تمثيل القائد للمنظمة)؛ ولذلك تفترض الدراسة الحالية أن نتائج القيادة الأخلاقية على التابعين ستكون مشروطة بمدى تمثيل القائد للمنظمة، فكلما توافرت هذه الخاصية في القائد الأخلاقي، أدى ذلك إلى زيادة الآثار الإيجابية على التابعين (والمتمثلة في ارتباطهم بالعمل).

وفي هذا السياق قام العديد من الباحثين بدراسة المتغيرات الوسيطة التفاعلية التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي مثل الميكيافيلية، بالإضافة إلى دراسة مدى تمثيل القائد للمنظمة في ظل توافر أنماط أخرى من القيادة، مثل القيادة التبادلية، أو في ظل توافر مستويات عالية من الإشراف (Den Hartog & Belschak. 2012; Eisenberger, et al., 2010; 2014; Neves & Story. 2015; Shoss, et al., 2013).

ومن هذا المنطلق - واعتمادًا على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات التفاعلية الوسيطة، بالإضافة إلى التعرف على علاقات التفاعل بين القيادة التبادلية وبين تمثيل القائد للمنظمة- فإن الدراسة الحالية تساهم في التعرف على التفاعل بين نوع آخر من القيادة وهو القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة، وأثر هذا التفاعل على الارتباط بالعمل. ويمكن صياغة الفرض الثالث كما يلي:

الفرض الثالث- من المتوقع أن يؤثر تمثيل القائد للمنظمة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل.



شكل رقم (1): إطار الدراسة

تصميم الدراسة

عينة الدراسة

تم تجميع البيانات من خلال عينة ميسرة من العاملين في العديد من الصناعات والبنوك، بالإضافة إلى القطاع الحكومي. وقد تم تجميع البيانات على خطوتين، تتمثل الخطوة الأولى في توزيع القوائم على المستقصى منهم أثناء حضورهم برامج الدراسات العليا في كلية التجارة جامعة الإسكندرية (والمتمثلة في برامج الماجستير المهني التنفيذي، ودبلوم الموارد البشرية)، بالإضافة إلى الاعتماد على عينة كرة الثلج Ice Ball Sample في المرحلة الثانية، حيث تمت الاستعانة بالمستقصى منهم لتوزيع بعض القوائم داخل شركاتهم، ومؤسساتهم الحكومية؛ رغبة في توسيع حجم العينة، وضمانًا للتنوع في مفردات العينة.

وقد تم توزيع 450 قائمة استقصاء، وتم الحصول على 393 قائمة مكتملة وصالحة للتحليل بنسبة استجابة 87.3%. وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين في هذه الصناعات والبنوك والمؤسسات الحكومية. ويوضح الجدول رقم (1) أعداد الفئات المختلفة للعينة كما يلي:

جدول رقم (1)
أعداد الفئات المختلفة للعينة

العدد	الفئة
	القطاعات
53	القطاع الحكومي
18	قطاع الأعمال العام
21	البنوك
301	القطاع الخاص (الصناعات المختلفة)
393	الإجمالي
	البيانات الديموجرافية
	النوع
267	ذكر
126	أنثى
393	الإجمالي
	العمر
303	أقل من 40
42	من 40 لأقل من 45
29	من 45 لأقل من 50
12	من 50 لأقل من 55
7	من 55 إلى 60
393	الإجمالي

قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات، تتراوح بين غير موافق على الإطلاق إلى موافق تمامًا.

المتغير المستقل- القيادة الأخلاقية

تم استخدام المقياس الذي قدمه (Brown, et al., 2005)، ويتكون من عشر عبارات، تعبر عن نمط القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

المتغير الوسيط- الارتباط بالعمل

تم استخدام المقياس الذي قدمه (Schaufeli, et al., 2006)، ويتكون المقياس من تسع عبارات؛ لتقييم وقياس درجة ارتباط التابعين واهتمامهم بالعمل الذي يقومون به.

المتغير التابع- الالتزام التنظيمي العاطفي

تم استخدام المقياس الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990)؛ لتقييم وقياس بعد الالتزام التنظيمي العاطفي لدى التابعين. ويشتمل المقياس على ثماني عبارات؛ لقياس انتماء التابعين للمنظمة، ومدى تقبلهم والتزامهم بأهدافها، ورغبتهم في الاستمرار بالعمل بها، وتعد العبارات أرقام 23، 24، 25، 27 عبارات معكوسة.

المتغير التفاعلي تمثيل القائد للمنظمة

تم استخدام المقياس الخاص بتمثيل القائد للمنظمة (Eisenberger, et al., 2010)، ويتكون المقياس من تسع عبارات تقيس مدى تقييم التابعين لمديرهم المباشر من ناحية مدى تمثيله للمنظمة، وتوافقه مع أهدافها وخصائصها. وقد قامت الدراسة الحالية بإضافة العبارة رقم 32، حيث تم تعديل المقياس الأصلي من قبل بعض الباحثين؛ ليشتمل على هذه العبارة الإضافية (Shoss, et al., 2013).

بيانات الدراسة

تم الاعتماد على المصادر الأولية للبيانات، حيث تم تجميع البيانات من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة.

أداة وطريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب البحث الميداني Field Research باستخدام قائمة الاستقصاء. وقد تم تجميع البيانات من خلال توزيع القوائم على مفردات العينة على مرحلتين، تتمثل المرحلة الأولى في توزيع القوائم على المستقصى منهم أثناء حضورهم برامج الدراسات العليا في كلية التجارة جامعة الإسكندرية، وتتمثل المرحلة الثانية في قيام بعض أفراد العينة المستقصى منهم بتوزيع بعض القوائم داخل شركاتهم ومؤسساتهم الحكومية.

أساليب تحليل البيانات

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis لاختبار الفروض ونموذج الدراسة، وهو أسلوب إحصائي يعتمد على تحليل الانحدار والارتباط، ويستخدم للتعرف على مدى جودة النموذج، وتفسير العلاقات بين المتغيرات. وقد تم أيضاً استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار الصدق البنائي لمقاييس الدراسة، وتحليل الارتباط والتباين لاختبار الصدق التمايزي للمقاييس، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات هذه المقاييس.

اختبارات الصدق والثبات

تم اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة الحالية. ويوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبارات الصدق البنائي (صدق المحتوى) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، كما يوضح نتائج جودة المقياس، بالإضافة إلى معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات المقاييس، والاتساق الداخلي اعتماداً على معاملات الارتباط.

وبناءً على النتائج التي تم عرضها في الجدول رقم (2)، يمكن الإشارة إلى أن معاملات التحميل للعبارات توضح الأهمية النسبية لكل عنصر في تكوين المتغير. وفي هذا السياق، تشير نتائج معاملات التحميل إلى أهمية العبارات كلها في تكوين مقاييس الدراسة (حيث تراوحت بين 0.527 وبين 0.854)، ويعد السؤال ذا تأثير جوهري في تكوين المقياس إذا كان معامل التحميل يتجاوز 0.3، كما يوضح اختبار كايير ومايرواوكين Kaiser-Meyer-Olken Measure مدى ملاءمة وكفاية العينة للتحليل. وتشير النتائج إلى أن المعاملات الخاصة بالاختبار تبلغ 0.944، 0.904، 0.795، 0.900، للقيادة الأخلاقية، والارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي، وتمثيل القائد للمنظمة على التوالي، وهي تعد معاملات مقبولة، حيث يجب أن يساوي معامل الاختبار 0.6 أو أكثر.

وقد تم استخدام اختبار بارليتت Bartlett's Spharity Test لاختبار المصفوفة الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة. وتوضح النتائج أن مستويات الدلالة لكل من القيادة الأخلاقية، والارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي، وتمثيل القائد للمنظمة مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001، وفي هذا السياق فإن استخدام التحليل العاملي يعد ملائماً، حيث كانت إحصائية الاختبار كبيرة ودرجة المعنوية أقل من 5%. ويشير متوسط التباين المفسر AVE إلى قدرة المقياس على تفسير التغيرات الحادثة في المتغير موضع القياس، وقد بلغت متوسطات التباين 60.034%، 51.858%، 65.373%، 70.049%، لكل من القيادة الأخلاقية، والارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي، وتمثيل القائد للمنظمة على التوالي، وهي متوسطات مقبولة حيث زادت عن 50%.

جدول رقم (2)
الصدق البنائي وثبات مقاييس الدراسة

المتغير	العبارات	معامل التحميل	Standardized Regression Weights المعيارية المقدره	.C.R إحصائية المحسوبة	P مستوى الدلالة	KMO	Bartlett's Test بارتليت	AVE متوسط التباين المفسر	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط
القيادة الأخلاقية	1	0.689	0.634	-----	-----					0.621
	2	0.746	0.695	***	11.913					0.684
	3	0.743	0.701	***	11.995					0.679
	4	0.642	0.588	***	10.373					0.572
	5	0.818	0.792	***	13.184	0.944	0.001	60.034%	0.925	0.763
	6	0.806	0.781	***	13.038					0.750
	7	0.796	0.799	***	13.022					0.737
	8	0.813	0.800	***	13.284					0.756
	9	0.816	0.802	***	13.302					0.758
	10	0.854	0.849	***	13.877					0.806
الارتباط بالعمل	11	0.722	0.649	-----	-----					0.633
	12	0.646	0.563	***	11.673					0.552
	13	0.787	0.762	***	12.485					0.709
	14	0.742	0.683	***	11.424					0.657
	15	0.731	0.663	***	11.135	0.904	0.001	51.858%	0.882	0.643
	16	0.661	0.606	***	10.370					0.570
	17	0.768	0.748	***	12.311					0.684
	18	0.661	0.619	***	10.560					0.564
	19	0.749	0.722	***	11.976					0.664
	20	0.685	0.795	-----	-----					0.533
الالتزام العاطفي	21	0.651	0.821	***	14.907					0.500
	22	0.527	0.626	***	11.809					0.370
	23	0.580	0.172	**0.0022	3.128	0.795	0.001	65.373%	0.783	0.444
	24	0.641	0.207	***	3.778					0.505
	25	0.673	0.202	***	3.692					0.543
	26	0.616	0.670	***	12.682					0.465
	27	0.671	0.233	***	4.254					0.542
	28	0.570	0.419	-----	-----					0.500
	29	0.722	0.569	***	8.695					0.664
	30	0.731	0.575	***	8.604					0.670
تمثيل القائد للمنظمة	31	0.783	0.653	***	7.571					0.726
	32	0.772	0.632	***	7.472	0.900	0.001	70.049%	0.911	0.712
	33	0.745	0.755	***	7.963					0.667
	34	0.803	0.847	***	8.212					0.732
	35	0.786	0.827	***	8.163					0.709
	36	0.778	0.769	***	7.974					0.702
	37	0.788	0.764	***	7.964					0.711

*** معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.001

** معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01

وللتعرف على مدى جودة المقياس ككل، أشارت النتائج إلى أن قيمة إحصائية (ت) المحسوبة Critical Ratio توضح أن كل العبارات لها أهمية نسبية في المقياس، كما توضح المعاملات المعيارية المقدره Standardized Regression Weights في الجدول- العلاقة بين كل عبارة من العبارات والعامل Factor الذي تكونه، وهي معاملات ذات دلالة معنوية إحصائياً عند مستوى 0.01 وقد أشارت النتائج إلى أن إحصائية (ك²) المعدلة أو المرجحة بدرجات الحرية تبلغ 2.769 عند مستوى دلالة مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001، وهي جيدة حيث تزيد قيمة هذه الإحصائية على 2. بالإضافة إلى أن مؤشر جودة التوفيق Goodness of fit Index يبلغ 0.801، ومؤشر الجودة المقارن Comparative Fit Index يبلغ 0.861، وهي تعد مؤشرات مقبولة؛ لأنها تصلح لمقارنة مدى جودة المقاييس مع اختلاف حجم العينة من دراسة لأخرى. ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء Residual Mean Square RMSEA 0.067، وهي قيمة تعبر عن مقدار الأخطاء في النموذج، والتي لا يمكن تفسيرها، وهي قيمة مقبولة؛ لأنها تقل عن 8%.

وتبلغ معاملات كرونباخ ألفا 0.911، 0.783، 0.925، 0.882، 0.911 لمتغيرات القيادة الأخلاقية والارتباط بالعمل والالتزام العاطفي وتوافق المدير مع المنظمة على المنظمة- على التوالي- وهي معاملات مقبولة حيث تزيد على 0.7، وبناءً على النتائج السابق عرضها، يمكن الإشارة إلى توافر الصدق البنائي والثبات في مقاييس الدراسة، وأنه يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات من أفراد العينة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين المتغيرات والصدق التمايزي

القيادة الأخلاقية	الارتباط بالعمل	الالتزام العاطفي	تمثيل القائد للمنظمة	الجذر التربيعي لمتوسط التباين	معاملات بيرسون	
1				0.7748	Pearson Correlation	القيادة الأخلاقية
					Sig. (2-tailed)	
					N	
393						
(**).0434	1			0.720	Pearson Correlation	الارتباط بالعمل
0.001					Sig. (2-tailed)	
					N	
393	393					
(**).0430	(**).0521	1		0.808	Pearson Correlation	الالتزام العاطفي
0.001	0.001				Sig. (2-tailed)	
					N	
393	393	393				
(**).0616	(**).0351	(**).0369	1	0.836	Pearson Correlation	تمثيل القائد للمنظمة
0.001	0.001	0.001			Sig. (2-tailed)	
					N	
393	393	393	393			

** معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر. ويتم استخدام هذه المصفوفة للتحقق من الصدق التمايزي بين المتغيرات. وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة يتحقق عندما يقل معامل الارتباط بينهم عن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لكل متغير من المتغيرين.

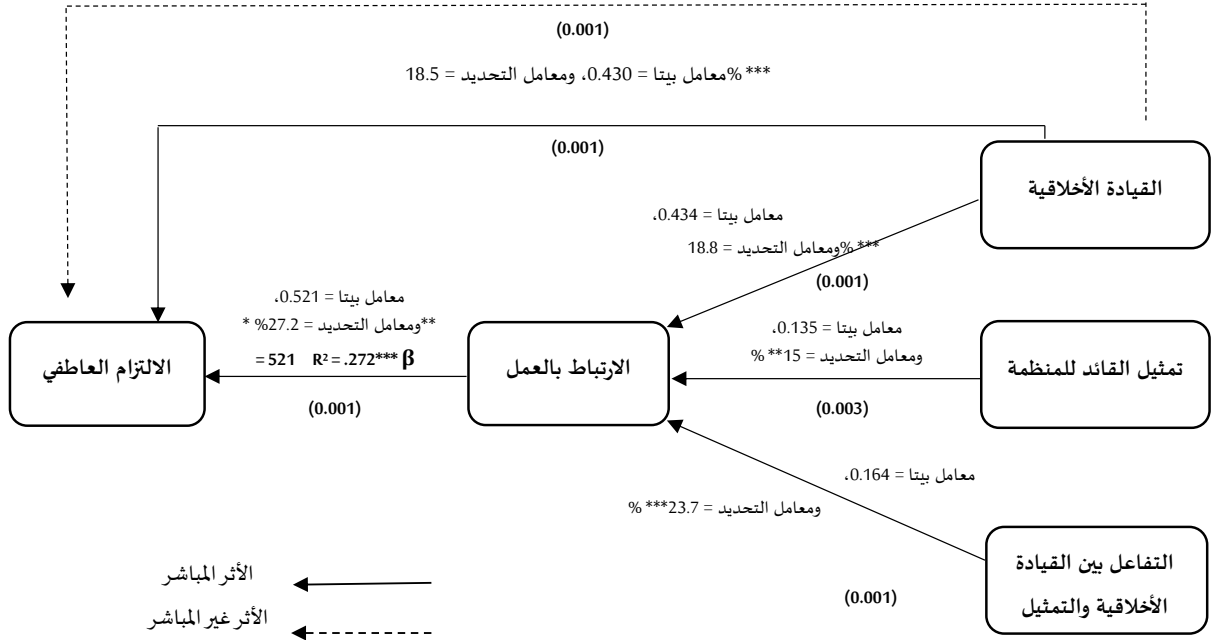
ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية وبين كل من الارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي، وتمثيل القائد للمنظمة تبلغ 0.434، 0.430، 0.616 على التوالي، عند مستويات دلالة مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات التباين المفسرة 0.720، 0.808، 0.836 على التوالي. ويتضح أيضاً أن معاملات الارتباط بين الارتباط بالعمل وبين كل من الالتزام العاطفي وتمثيل القائد للمنظمة تبلغ 0.521، 0.351 على التوالي؛ وذلك عند مستويات دلالة مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات التباين 0.808، 0.836 على التوالي. ويبلغ معامل الارتباط بين الالتزام العاطفي وبين تمثيل القائد للمنظمة 0.369، عند مستوى دلالة مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، كما يبلغ الجذر التربيعي لمتوسط التباين 0.836. وتشير النتائج في هذا الصدد إلى أن معاملات الارتباط كلها تقل عن جذر متوسط التباين، ويعني ذلك أن المتغيرات بينها صدق تمايزي، وأن المستقصى منهم يمكنهم التمييز بين المفاهيم المختلفة.

الدراسة الميدانية

نتائج الدراسة

تم وضع أربعة نماذج إحصائية لاختبار فروض الدراسة، وتظهر هذه النتائج في الشكل رقم (2) كما يلي:

**%معامل بيتا = 0.226، ومعامل التحديد = 27.2



***معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 0.001

**معاملات الارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

شكل رقم (2) نتائج الدراسة

نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

تم استخدام النموذج الإحصائي الأول للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي بشكل مباشر. وللتعرف على مدى جودة النموذج، أوضحت النتائج أن مؤشر جودة التوفيق يبلغ 1.00، ومؤشر الجودة المقارن يبلغ 1.00، وهي تعد مؤشرات مقبولة، حيث تعكس جودة النموذج الإحصائي الأول. وأشارت النتائج إلى أن معامل بيتا يساوي 0.430، ويعني ذلك أنه في حالة زيادة المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) بمقدار وحدة معيارية، فإن المتغير التابع (الالتزام العاطفي) سيزيد بمقدار 0.430 وحدة معيارية.

وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن معامل التحديد (R^2) قام بتفسير 18.5% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي، ويعني ذلك أن 18.5% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي يمكن تفسيرها اعتماداً على القيادة الأخلاقية، وأن مستوى الدلالة مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001.

وبناءً على هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن الإشارة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً وبشكل مباشر على الالتزام التنظيمي العاطفي للتابعين، وهو ما يعكس صحة الفرض الأول للدراسة.

نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

لقد تم استخدام النموذج الإحصائي الثاني للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل غير مباشر من خلال إدخال الارتباط بالعمل كمتغير وسيط. وللتعرف على مدى جودة النموذج، أوضحت النتائج أن مؤشر

جودة التوفيق يبلغ 955، ومؤشر الجودة المقارن يبلغ 881، وهي تعد مؤشرات مقبولة وتعكس جودة النموذج الإحصائي الثاني.

وفي هذا السياق أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على الارتباط بالعمل، حيث يبلغ معامل بيتا 0.434، بالإضافة إلى أن معامل التحديد (R^2) قام بتفسير 0.188 من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل، ويعني ذلك أن 18.8% من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل تتم اعتمادًا على القيادة الأخلاقية.

وتوصلت النتائج أيضًا إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي، حيث يبلغ معامل بيتا 0.521، كما قام معامل التحديد (R^2) بتفسير 0.272 من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي، ويعني ذلك أن 27.2% من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي تتم اعتمادًا على الارتباط بالعمل عند مستويات دلالة مقبولة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.001.

وللتعرف أيضًا على الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي من خلال الارتباط بالعمل، يتضح أن معامل بيتا يساوي 0.226، وأن معامل التحديد (R^2) قام بتفسير 0.272 من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي عند مستوى دلالة 0.001، وهو مستوى مقبول عند مستوى معنوية 0.01.

وتشير النتائج السابقة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل؛ مما يعكس صحة الفرض الثاني للدراسة.

نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

لكي يتم اختبار الفرض الثالث للدراسة، تم أولاً وضع النموذج الإحصائي الثالث بهدف التعرف على الأثر المباشر لتمثيل القائد للمنظمة على الارتباط بالعمل (في ظل توافر أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي من خلال الارتباط بالعمل) كخطوة أولى قبل دراسة أثر التفاعل بين كل من القيادة الأخلاقية وتمثيل القائد للمنظمة على الارتباط بالعمل. وللتعرف على مدى جودة النموذج، أوضحت النتائج أن مؤشر جودة التوفيق يبلغ 80، ومؤشر الجودة المقارن يبلغ 49، وهي تعد مؤشرات مقبولة، وتعكس جودة النموذج الإحصائي الثالث.

وأشارت النتائج في هذا الصدد إلى أن تمثيل القائد للمنظمة يؤثر بشكل مباشر على الارتباط بالعمل، فقد بلغ معامل بيتا 0.135، كما قام معامل التحديد (R^2) بتفسير 0.150 من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل، ويعني ذلك أن 15% من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل تتم اعتمادًا على تمثيل القائد للمنظمة، عند مستوى دلالة 0.003، وهو مستوى مقبول عند مستوى معنوية 0.01.

وبعد التعرف على الأثر المباشر لتمثيل القائد للمنظمة- في ظل توافر أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي من خلال الارتباط بالعمل- تم وضع النموذج الإحصائي الرابع للتعرف على أثر التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة على الارتباط بالعمل. وللتعرف على مدى جودة النموذج، أوضحت النتائج أن مؤشر جودة التوفيق يبلغ 965، ومؤشر الجودة المقارن يبلغ 933، وهي تعد مؤشرات مقبولة، وتعكس جودة النموذج الإحصائي الرابع.

وأشارت النتائج إلى أن التفاعل بين كل من القيادة الأخلاقية وتمثيل القائد للمنظمة يؤثر على الارتباط بالعمل، فقد بلغ معامل بيتا 0.164، كما قام معامل التحديد بتفسير 23.7% من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل اعتمادًا على أثر التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة عند مستوى دلالة مقبول إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.001.

وفي هذا السياق تشير النتائج إلى قبول الفرض الثالث، والذي يشير إلى أن تمثيل القائد للمنظمة يمثل وسيطًا تفاعليًا بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل، حيث يكون أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل أقوى عندما يدرك التابعون سلوكيات وتصرفات القائد على أنها ممثلة للمنظمة بدرجة عالية؛ مما يعكس صحة الفرض الثالث للدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي للتابعين. واعتمادًا على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث يمثل القائد الأخلاقي قدوةً للعاملين في المنظمة، وحيث يتبادل القادة والتابعون المعاملات والسلوكيات الجيدة وفقًا للمنافع التي يمكن الحصول عليها من القادة الأخلاقيين الممثلين للمنظمة، فإنهم سوف يبادلونهم هذه المعاملات الجيدة من خلال زيادة ارتباطهم بالعمل، والتزامهم التنظيمي العاطفي نحو المنظمة. ويعني ذلك أن القادة الأخلاقيين الممثلين للمنظمة يمكنهم أن يؤثروا على ارتباط التابعين بالعمل، والذي سيؤثر إيجابيًا بدوره على الالتزام التنظيمي العاطفي لهؤلاء التابعين.

وقد تحقق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على كل من الآليات والظروف التي يتم من خلالها تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك التابعين المتمثل في الارتباط بالعمل، والالتزام العاطفي. وأيدت النتائج الفروض والعلاقات التي اقترحتها الدراسة، فقد توصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل، وأن أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل سيكون أقوى عندما يدرك التابعون أن قادتهم يمثلون المنظمة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الالتزام العاطفي. وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج اختبارات كل فرض بالتفصيل:

مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

توصلت النتائج إلى أنه في ظل علاقات التبادل الاجتماعي بين القائد والتابعين، فإن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، فوفقًا لآليات التبادل الاجتماعي التي تشير إلى وجود إحساس بالالتزام من أحد الأطراف بتبادل التصرفات والسلوكيات مع الطرف الآخر (Blau, 1964; Gouldner, 1960)، ووجود علاقات عالية الجودة بين القائد والتابعين داخل المنظمة، وقيام القادة بتصرفات إيجابية نحو التابعين، فإن العاملين سيقومون بمبادلة السلوكيات النافعة للمنظمة مع القادة (Brown & Trevino, 2006).

وأشارت نتائج الدراسة وفقًا لما سبق إلى أن القائد الأخلاقي الذي يمثل نموذجًا أو قدوةً للتابعين، ويقوم بسلوكيات إيجابية جيدة نحوهم من خلال نموذج القيم والمبادئ والأخلاقيات التي يمثلها، ومن خلال المعاملة الجيدة، فإن هؤلاء التابعين سيقومون بمبادلة هذه المعاملات والسلوكيات الإيجابية من خلال زيادة التزامهم التنظيمي العاطفي نحو المنظمة.

ويمثل ذلك اتفاقًا مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الالتزام العاطفي يمثل مؤشرًا لجودة علاقات التبادل بين القائد الأخلاقي والتابعين، ويعد انعكاسًا لها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التصاق التابعين بالمنظمة، وزيادة التزامهم العاطفي (Meyer & Allen, 1991). وزيادة الروابط العاطفية نحو المنظمة نفسها، والشعور بالانتماء لها (Colquitt, et al., 2014). ويعد اتفاقًا أيضًا مع الدراسات التجريبية السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي، وقد تم الإشارة إليها بالتفصيل عند عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع (e.g., Bedi, et al., 2015; Çelik, et al., 2015; Demirtas & Akdogan, 2015; Loi, et al., 2015; Tabatabaei & Soleimani, 2015).

مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

أشارت النتائج أيضًا إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل غير مباشر من خلال ارتباط التابعين بالعمل، فقد افترضت الدراسة في البداية أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وتوصلت النتائج إلى تدعيم هذا الفرض كما سبقت الإشارة إليه.

وبناءً على آليات التبادل الاجتماعي، فقد افترضت الدراسة أيضًا أن العاملين يقومون بمبادلة السلوكيات النافعة للمنظمة مع القائد، وتتمثل في الارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي العاطفي. واستكمالًا لتبادل المنافع التي تمت الإشارة إليها

في الفرض الأول، تحاول الدراسة في الفرض الثاني التعرف على الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي من خلال الارتباط بالعمل. وقد أيدت النتائج صحة الفرض الثاني، ففي إطار آليات التبادل الاجتماعي وتبادل المنافع، فإن القائد الأخلاقي سوف يقوم بتقديم العديد من المزايا للعاملين؛ مما يجعلهم يبادلونه هذه السلوكيات الإيجابية النافعة للمنظمة من خلال ارتباطهم بعملهم، كما أن الارتباط بالعمل سيؤدي بالتالي إلى زيادة الالتزام العاطفي للتابعين كما يلي:

أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل

تهدف نظرية التبادل الاجتماعي إلى تفسير أسباب ارتباط العاملين بعملهم، حيث يقومون بتكريس جهودهم لأداء أعمالهم، وأدوارهم الرسمية داخل المنظمة (Saks, 2006)، كما يوجد لديهم طاقة ومرونة فكرية أثناء العمل ونية لاستثمار الجهود والمثابرة والإصرار، والانغماس بشدة في العمل، والشعور بالفخر وبأهمية وقيمة العمل (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, et al., 2002).

وتتفق النتيجة التي تم التوصل إليها في الفرض الثاني – والتي تشير إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الارتباط بالعمل – مع وجهة نظر (Cheng, et al., 2014)، حيث يضع القادة ثقهم 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 توجيه وتكريس جهودهم نحو العمل (أي من خلال زيادة ارتباطهم بالعمل).

وتتفق تلك النتيجة أيضاً مع (Engelbrecht, et al., 2014)، الذين أشاروا إلى أن الارتباط بالعمل يظهر نتيجة لتوافر القدرة والدافعية والحرية والمعرفة بالعمل لدى العاملين، كما أن القيادة الأخلاقية ترتبط بمدى التعلق بالعمل في شكل تسلسل منطقي، حيث يقوم القادة الأخلاقيون بتقديم المساندة والدعم الضروريين للعاملين؛ لكي يتميزوا في أعمالهم (Bakker & Demerouti, 2008). وأن العاملين سيكونون مدفوعين للارتباط بأعمالهم عندما تتم معاملتهم باحترام، ويتم تقدير قيمتهم من قبل المنظمة (Macey, et al., 2009)، كما تتفق النتيجة أيضاً مع العديد من الدراسات التي قامت باختبار أثر القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل، سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الارتباط بالعمل (e.g., Bedi, et al., 2015; Cheng, et al., 2014; Chughtai, et al., 2015; Macey, et al., 2009; Neves & Story, 2015; Demirtas, 2015; Demirtas, et al., 2015; Khuong & Dung, 2015; Davani, 2015).

أثر الارتباط بالعمل على الالتزام التنظيمي العاطفي

في سياق نتائج الفرض الثاني، توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه وفقاً للتبادل الاجتماعي وتبادل المنافع التي تتم اعتماداً على القيادة الأخلاقية، وعلى الارتباط بالعمل نفسه، فإن الارتباط بالعمل سيؤثر بالتالي على الالتزام التنظيمي العاطفي. ويتفق ذلك أيضاً مع العديد من الدراسات التي تشير إلى أن الارتباط بالعمل له العديد من الآثار الإيجابية النافعة للمنظمة، ومنها أنه يؤثر على الالتزام التنظيمي (سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر)، فقد أشار (Agyemang & Ofei, 2013; Albdour & Altarawneh, 2014; Ariani, 2013; Bakker & Demerouti, 2008; Chairuddin, et al., 2011; Saks, 2006; Field & Buitendach, 2011; Chalofsky & Krishna, 2009) إلى أن الارتباط بالعمل يؤثر على الالتزام التنظيمي، وأنه وفقاً لآليات التبادل الاجتماعي، فإن الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، والنية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة في أن يكون جزءاً من المنظمة، وأن الأفراد ذوي الارتباط العالي بعملهم أو وظيفتهم يكونون أكثر التزاماً نحو منظماتهم، والعكس صحيح.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص أنه اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال الارتباط بالعمل.

مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة

واعتماداً على توصيات دراسة (Neves & Story, 2015) بأهمية وضع مدى تمثيل القائد للمنظمة كمتغير تفاعلي عند دراسة أثر القيادة الأخلاقية على النتائج والسلوكيات الإيجابية للتابعين، قامت الدراسة الحالية بإدخال هذا المتغير ودرسته في سياق القيادة الأخلاقية، كما قامت بدراسة أثر هذا التفاعل على الارتباط بالعمل. وتجدر الإشارة أيضاً في هذا الصدد أنه وفقاً لعمليات التبادل الاجتماعي التي تشير إلى تبادل المنافع، فإن التمثيل وتعميم تصرفات المشرف أو القائد على المنظمة يعتمد على تحديد هوية القائد وعلاقته بالمنظمة، ويعني ذلك قيام العاملين بتكوين مدركات بشأن المدى الذي تشترك فيه هوية المشرف مع المنظمة (أي تمثيل القائد للمنظمة). وكلما زاد التمثيل، أدرك العاملون أن المشرف يشترك مع المنظمة في خصائصها؛ وبالتالي تكون العلاقة بين التابع والمشرف مرشداً لعلاقات التبادل مع المنظمة (Eisenberger, et al., 2010).

وقد أكدت نتائج الدراسة الحالية على أهمية تمثيل القائد للمنظمة كمتغير تفاعلي، فقد تم اختبار الفرض الثالث على مرحلتين، حيث تم التعرف أولاً على الأثر المباشر لتمثيل القائد للمنظمة على الارتباط بالعمل، ثم التعرف على أثر التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة على الارتباط بالعمل، الأمر الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي.

وتوصلت نتائج الدراسة في هذا السياق إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال ارتباط التابعين بالعمل، وخاصة عندما يكون القائد الأخلاقي ممثلاً للمنظمة، فقد تم تقوية هذه العلاقة في ظل ظروف تواجد الوسيط التفاعلي، أي في ظل توافر الظروف والمواقف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً على السلوك الإيجابي للتابعين. وينتج التفاعل بين القائد الأخلاقي الذي يمثل قدوةً أو نموذجاً للتابعين، وبين إدراكهم له على أنه يمثل المنظمة في شكل منافع إيجابية للتابعين الذين يبادلونه هذه المنافع؛ مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بعملهم، ومن ثم يؤدي إلى زيادة التزامهم وارتباطهم العاطفي بالمنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلاً من القيادة الأخلاقية، وتمثيل القائد للمنظمة على حدة يفسران 18.8%، و15% من التغيرات التي تحدث في الارتباط بالعمل، ولكن إدراك العاملين أن قائدهم الأخلاقي يمثل المنظمة في الوقت نفسه (التفاعل بينهما)، سيؤدي إلى تفسير 23.7% من الارتباط بالعمل. ويعني ذلك أن الارتباط بالعمل سيكون أكبر في حالة التفاعل بينهما بدرجة أكبر من مجرد إدراك التابعين لكل متغير منهما على حدة، وأن الارتباط بالعمل نفسه ينتج في شكل نواتج إيجابية متمثلة في الالتزام التنظيمي، حيث يفسر الارتباط بالعمل 27.2% من الالتزام التنظيمي العاطفي؛ ولذلك يجب على المنظمات التي تسعى لزيادة ارتباط العاملين بعملهم أن تهتم بالأخلاق، ويمدى تمثيل القائد للمنظمة، حيث يكون أثر القيادة على الارتباط بالعمل أقوى وأكبر (فقد زاد من 18.8% إلى 23.7%) عندما يدرك التابعون أن قائدهم يمثل المنظمة بدرجة عالية.

وفي إطار ما سبق تخلص النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الارتباط بالعمل، وخاصة عندما يدرك التابعون أن قائدهم يمثل المنظمة ويعبر عن سلوكياتها، حيث إن الأثر المشروط للقيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل يتم اعتماداً على تمثيل القائد للمنظمة، وأن الأثر الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل يعتمد على خصائص القائد الأخلاقي نفسه (تمثيل القائد للمنظمة). وبأخذ هذه النتائج في الاعتبار، يمكن القول إن هدف الدراسة قد تحقق، وهو التعرف على كيفية ارتباط القيادة الأخلاقية بالسلوكيات الإيجابية للعاملين (الآليات)، بالإضافة إلى الظروف التي تؤثر على هذه العلاقة (في ظل وجود الوسيط التفاعلي).

توصيات الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى اختبار مدى تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل. وفي هذا السياق يمكن التوصل إلى أن القيادة الأخلاقية تعد ضرورية لزيادة ارتباط التابعين بالعمل، وزيادة التزامهم التنظيمي العاطفي، وأنها ستكون أكثر تأثيراً على التابعين ليظهروا الارتباط العالي بالعمل؛ وبالتالي الالتزام العاطفي نحو المنظمة، عندما تتفاعل القيادة الأخلاقية مع مدى تمثيل هؤلاء القادة للمنظمة في سلوكهم وتصرفاتهم، وفي القرارات التي

يقومون باتخاذها. ولذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بآليات التبادل الاجتماعي التي يتم من خلالها زيادة تأثير القيادة الأخلاقية على الارتباط بالعمل والالتزام العاطفي، بالإضافة إلى أهمية إدراك العاملين أن قائدهم الأخلاقي يمثل المنظمة. ويمكن في هذا السياق الإشارة إلى أن المنظمات يجب عليها في الواقع العملي تنمية علاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والتابعين، والاهتمام بتنمية وتطوير المناخ الأخلاقي، وسلوكيات القيادة الأخلاقية. ويتم ذلك من خلال وضع برامج وأطر الأخلاق التي تعتمد على النزاهة Integrity based Code of Ethics لكل من القادة والعاملين. ويتم من خلالها تعريف القيم التنظيمية، ووضع نظام للشفافية والمساءلة لمحاسبة القادة غير الأخلاقيين، وتنمية علاقات الثقة بين القائد والتابعين، بالإضافة إلى أهمية تحديد هوية القائد ومدى تمثيله للمنظمة، وتوصيل فكرة أن القائد الأخلاقي يمثل قدوةً أو نموذجاً يجب الاقتداء به، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة النواتج التنظيمية المرغوبة، والمتمثلة في زيادة ارتباط العاملين بعملهم، وزيادة التزامهم التنظيمي.

وفي هذا الصدد توصي الدراسة أيضاً بضرورة اهتمام المنظمات بممارسات الموارد البشرية السليمة لزيادة مستوى القيادة الأخلاقية، حيث يجب عليها القيام بمسئولياتها للتأكد من أن القائد يتمتع بالأخلاق، ويقوم بالممارسات الإدارية السليمة، كما أنه يعد ممثلاً عن المنظمة في تصرفاته، وأنه من خلال تقوية هذه العوامل وفي ظل توافر بيئة العمل الأخلاقية سيتم تبادل المعاملات الجيدة بين القائد والتابعين، وتنمية ارتباط التابعين بالعمل، وزيادة مستويات القيادة الأخلاقية الممثلة للمنظمة يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لزيادة الارتباط بالعمل، وزيادة الالتزام العاطفي للتابعين.

ولأسباب أخلاقية وعملية تهتم المنظمات بتقليل السلوك غير الأخلاقي، ويلعب القادة دوراً هاماً وحيوياً في زيادة النواتج الإيجابية على التابعين، والتقليل من الممارسات السلبية غير المرغوبة. وتخلق المنظمات التي تقوم بتعيين القادة الأخلاقيين بيئة عمل أخلاقية وأكثر نجاحاً، فعندما يهتم القادة بالسلوك الأخلاقي، وباستخدام الثواب والعقاب للتأكيد على السلوك الملائم السليم من قبل التابعين، فإن هؤلاء التابعين سيقومون بممارسات أخلاقية بدرجة أكبر، بالإضافة إلى اهتمامهم وارتباطهم بالعمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التزامهم العاطفي بالمنظمة، كما يكونون أكثر رضا عن العمل، وأقل صراعاً مع زملائهم.

ويجب على المنظمات أيضاً تقديم بعض برامج التدريب والتنمية والتطوير للقادة الأخلاقيين من خلال حضور حلقات النقاش الخارجية، والنمذجة السلوكية، ولعب الأدوار الإدارية، وحضور بعض البرامج الجامعية التي تعمل على تقديم مادة القيادة الإدارية، وكيفية ربطها بالواقع العملي؛ لتدريب القادة على كيفية صنع القرارات الأخلاقية، ونقل هذا السلوك المتعلم إلى الممارسة الفعلية داخل المنظمة.

ويمكن أيضاً اللجوء إلى أسلوب مراكز التقييم، حيث يشتمل على عدد من الأساليب التي تتضمن مجموعة من الظروف التي تحدث في العمل، والمحاكيات التي تحاكي ظروف العمل الواقعية، وهي تعد وسيلة ذات كفاءة عالية في تقوية بعض الممارسات الإدارية (ماهر، 1997)، ويمكن استخدامها للتعرف على قدرة الأفراد على القيادة، وتنمية مهاراتهم القيادية، حيث إن العاملين سيزيد ارتباطهم بالعمل، والتزامهم التنظيمي في ظل وجود القائد الأخلاقي القدوة الذي يمثل المنظمة، ويعبر عن سلوكياتها وأهدافها، والذي يقوم بتبادل المعاملات الجيدة والمنافع مع التابعين، ويقوم بمعاملتهم باحترام، ورفع مستويات الدافعية لديهم، وتحسين مهاراتهم وتقديم الدعم والمساندة، وتنمية المناخ الأخلاقي.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه يجب الاهتمام أيضاً بتدريس مادة القيادة الإدارية كمادة مستقلة في البرامج الجامعية، بالإضافة إلى ضرورة ربطها بالواقع العملي، وكيفية تنمية وتطوير مهارات القائد الفعال، ومدى ارتباطها بالدافعية والالتزام والتعلم. وأهمية توضيح أن القائد الفعال هو الذي يستطيع القيادة، والتعامل مع الاختلافات الفردية بين التابعين، وكيفية قيادة فرق العمل، وإدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، ومن ضمنها الأزمات والمشاكل الأخلاقية، مع ضرورة أن يتم تخصيص جزء كبير للتعريف بالنظريات المبنية على القيم، مثل القيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الجديرة بالثقة، والنواتج التنظيمية المرغوبة المترتبة عليها.

حدود الدراسة

لقد قامت الدراسة الحالية بالاعتماد على نوعين من العينات غير الاحتمالية، وهما العينة الميسرة وعينة كرة الثلج، الأمر الذي يمكن أن يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عدم إمكانية وضع العلاقة المزدوجة بين القائد والتابعين في الاعتبار Dyad Relationships عند القياس، وعدم التمكن من سؤال كل من القائد والتابع عن مدركاته بشأن الآخر. وقامت الدراسة أيضاً باختبار تأثير أحد المتغيرات التفاعلية فقط (تمثيل القائد للمنظمة) على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل؛ وبالتالي على الالتزام التنظيمي العاطفي.

الدراسات المستقبلية

يمكن الإشارة إلى إمكانية إجراء دراسات مماثلة لاختبار العلاقات التي تتم من خلالها عمليات القيادة الأخلاقية، وارتباطها بالنواتج السلوكية في ظل وجود العديد من المتغيرات التفاعلية الأخرى، مثل أخلاقيات وقيم التابعين ومعتقداتهم، ونمط شخصية التابعين (بعدي التوافق مع الغير والوعي ويقظة الضمير)، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى الخاصة بالقيادة أنفسهم، مثل نمط شخصية القائد والسن والنوع. وفي هذا الصدد يمكن وضع العلاقة المزدوجة بين الطرفين في الاعتبار، حيث يتم سؤال كل من القائد والتابعين عن مدركاتهم بشأن الآخر.

ويمكن أيضاً إجراء دراسات مماثلة لاختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك غير الأخلاقي للتابعين (السلوك غير السوي) من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط)، وأن تكون هذه العلاقة مشروطة بوجود مدى تمثيل القائد للمنظمة (كوسيط تفاعلي). ويتم ذلك من خلال وضع العلاقة المزدوجة بينهما في الاعتبار، حيث يتم سؤال كل من التابع والقائد للتعرف على مدركات التابع عن القائد الأخلاقي، ومدى تمثيله للمنظمة، وكذلك آراء ومدركات القادة عن السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي للتابعين (السلوك غير السوي). ويمكن أيضاً القيام بدراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص للتعرف على الآليات والعمليات والظروف المختلفة التي تقوم من خلالها القيادة الأخلاقية بالتأثير على سلوك التابعين، ومدى وجود فروق في القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، وارتباطها بالنواتج السلوكية السلبية والإيجابية بين العاملين في القطاعين.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الطراونة، تحسين. (2010). «الأخلاق والقيادة». تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية في ديسمبر 2016 من موقع: <http://www.twitmails3.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/users/2>
- الكريم، محمد. (2012). «سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية». *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد الأول.
- حسن، راوية. (2014). القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد. (1997). الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.
- مسلم، على عبد الهادي. (2015). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار فاروس العلمية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Agyemang, C. B. and Ofei, S. B. (2013). «Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana», *European Journal of Business and Innovation*, 1(4): 20-33.
- Albdour, A. A. and Altarawneh, I. I. (2014). «Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan», *International Journal of Business*, 19(2): 192-212.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Ariani, D. W. (2013). «The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior». *International Journal of Business Administration*, 4(2): 46-56.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). «Towards a Model of Work Engagement», *Career Development International*, 13: 209–223.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bedi, A. Alpaslan, C. M. and Green, S. (2015). «A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators», *Journal of Business Ethics*, published online April DOI 10.1007/s10551-015-2625-1
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). «Ethical Leadership: A Review and Future Directions», *Leadership Quarterly*, 17: 595–616.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2014). «Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling

- as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership», *Journal of Business Ethics*, 122: 587–598.
- 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: 117– 134.
 - Chairuddin, S.; Riadi, S. S. and Sutadji, S. H. (2015). «Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and horticultural», *European Journal of Business and Management*, 7(14): 1-14.
 - Chalofsky, N. and Krishna, V. (2009). «Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a deeper Level Intrinsic Motivation», *Advances in Developing Human Resources*, 11: 189–203.
 - Cheng, J., Chang, S.; Kuo, J. and Cheung, Y. (2014). «Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior», *Industrial Management & Data Systems*, 114(5): 817–831.
 - Choi, S. B.; Ullah, S. M. and Kwak, W. J. (2015). «Ethical Leadership and Followers' Attitudes toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate», *Social Behavior and Personality*, 43(3): 353-366.
 - Chughtai, A.; Byrne, M. and Flood, B. (2015). «Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor», *Journal of Business Ethics*, 128: 653–663.
 - Colquitt, J. A.; Baer, M. D.; Long, D. M. and Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). «Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity», *Journal of Applied Psychology*, 99 (4): 599–618.
 - Copeland, M. K. (2014). «The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review», *International Journal of Leadership Studies*, 8(2): 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*, 3(5): 138-147.
 - De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). «Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study», *The Leadership Quarterly*, 19: 297–311.
 - Demirtas, O. (2015). «Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field». *Journal of Business Ethics*, 126: 273–284.
 - 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*, Published Online, Retrieved June, 2016 from: Link.springer.com.
 - Demirtas, O. and Akdogan, A. A. (2015). «The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment», *Journal of Business Ethics*, 130: 59–67.
 - Den Hartog, D. N. and Belschak, F. D. (2012). «Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process», *Journal of Business Ethics*, 107: 35–47.
 - Eisenbeiss, S. A. (2012). «Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Ap-

- proach», *The Leadership Quarterly*, 23: 791–808.
- Eisenberger, R.; Karagonlar, G.; Stinglhamber, F.; Neves, P.; Becker, T. E. and Steiger-Mueller, M., et al. (2010). «Leader–Member Exchange and Affective organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment», *Journal of Applied Psychology*, 95: 1085–1103.
 - Eisenberger, R.; Shoss, M. K.; Karagonlar, G.; Gonzalez-Morales, M. G.; Wickham, R. E. and Buffardi, L. C. (2014). «The Supervisor POS–LMX–Subordinate POS Chain: Moderation by Reciprocation Warmness and Supervisor’s Organizational Embodiment», *Journal of Organizational Behavior*, 35: 635–656.
 - Engelbrecht, A. S.; Heine, G. and Mahembe, B. (2014). «The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work engagement: An Exploratory Study», *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40 (1): 1210-1219.
 - Field, L. K. and Buitendach, J. H. (2011). «Happiness, Work Engagement and Organizational Commitment of Support Staff at a Tertiary Education Institution in South Africa», *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37 (1): 946-947.
 - Gouldner, A. W. (1960). «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, 25: 161–178.
 - Hassan, S.; Mahsud, R.; Yukl, G. and Prussia, G. E. (2013). «Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness», *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133– 146.
 - Ismail, I. and Daud, Y. (2014). «Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools». *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (9): 1-6.
 - Khuntia, R. and Suar, D. (2004). «A Scale to Assess Ethical Leadership for Indian Private and Public Sector Managers». *Journal of Business Ethics*, 49: 13-26.
 - Khuong, M. N., & Dung, D. T. (2015). «The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — the Mediating Role of Employee Trust». *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4): 235-240.
 - Kim, W.G. & Brymer, R.A. (2011). «The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance», *International Journal of Hospitality Management*, 30: 1020-6.
 - Kucuksuleymanoglu, R. and Çelik, N. (2014). «Relationship between Ethical Leadership Characteristics of Secondary School Administrators and Organizational Commitment of Teachers», *Journal of World of Turks ZfWT*, 6(3): 19-44.
 - Loi, R.; Lam, L. W.; Ngo, H.; Y. and Cheong, S. (2015). «Exchange Mechanisms between Ethical Leadership and Affective Commitment», *Journal of Managerial Psychology*, 30(6): 645 – 658.
 - Macey, W. H.; Schneider, B.; Barbera, K. M and Young, S. A. (2009). *Engaging Engagement, in Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell, Oxford, UK.
 - Mahembe, B. and Engelbrecht, A.S. (2013). «A Confirmatory Factor Analytical Study of a Servant Leadership Measure in South Africa», *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (2): 1127-1135.
 - Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R. L.; Bardes, M. and Salvador, R. (2009). «How Low does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model», *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 108: 1-13.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). «Commitment in the Workplace: Toward a General Model». *TV*, 11: 299-326.
- Neves, P. and Story, J. (2015). «Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance», *Journal of Business Ethics*, 127:165–176.
- Saks, A. M. (2006). «Antecedents and Consequences of Employee Engagement», *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). «The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study», *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4): 701-716.
- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach», *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Shoss, M. K.; Eisenberger, R.; Restubog, S. L. D. and Zagenczyk, T. J. (2013). «Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor’s Organizational Embodiment», *Journal of Applied Psychology*, 98 (1): 158–168.
- Stouten, J.; Van Dijke, M. and De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An Overview and Future Perspectives», *Journal of Personnel Psychology*, 11: 1–6.
- Tabatabaei, S. A. N. and Soleimani, M. (2015). «The Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Neglect», *International Research Journal of Management Sciences*, 3 (10): 524-528.
- Trevino, L. K. and Nelson, A. K. (2011). «*Managing Business Ethics: Straight Talk about how to do it Right*», Hoboken, NJ: Wiley.
- Tsai, M. T. and Huang, C. C. (2008). «The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan», *Journal of Business Ethics*, 80 (3): 565-581.
- Watson, T. (2010). «Leader Ethics and Organizational Commitment». Quantitative Paper Presentation at: *The Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum*, April ULR Volume III Issue I.
- Yates, L. (2011). «Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior», *A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment for the Doctor of Management (DMgt) program, DBA Doctor of Business Administration at George Fox University*.
- Çelik, S.; Dedeoglu, B. B. and İnanir, A. (2015). «Relationship between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations», *EGE Academic Review*, 15(1): 53-63.

Ethical Leadership and Affective Organizational Commitment: The Direct and Indirect Effects in the Presence of Work Engagement and Supervisor's Organizational Embodiment

Ghada Adel Atteya

Assistant Professor

Business Administration Department

Faculty of Commerce – Alexandria University

Arab Republic of Egypt

ABSTRACT

Ethical Leadership is «the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships. and the promotion of such conduct to the followers» (Brown, et al., 2005). Although there is a growing research concerning ethical leadership. Still there is a need to identify the mechanisms and conditions through which ethical leadership can affect the subordinates' behaviors relying on learning and social exchange theories.

The present study aims to investigate the relationship between ethical leadership and affective organizational commitment either directly and indirectly through followers' work engagement. It also seeks to identify the conditions in which ethical leadership would be more influential on the followers' behaviors through studying the interaction between ethical leadership and Supervisor's Organizational Embodiment. Using the Path Analysis on a sample of 393 employees, The results confirmed the hypotheses and showed that ethical leadership is positively related to affective organizational commitment either directly. And indirectly through subordinates' work engagement (as a mediator). In addition, the relationship between Ethical leadership and work engagement became stronger in condition of the interaction between ethical leadership and Supervisor's Organizational Embodiment (as a moderator).

