

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة "

دراسة ميدانية على الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي

“The Mediating Role of the Organizational Justice in the Relationship Between Ethical Leadership and the Dimensions of Organizational Identification in Public Institutions “ A Field Study on the National Authority for Potable Water and Sewage

د.محمد شemis حسنى

مدرس الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

القاهرة : مصر

المخلص :

تعتبر العدالة التنظيمية أحد الركائز الأساسية للهيكل النفسي والاجتماعي للمنظمات العامة ، وعنصر فاعل لبيئة الأعمال المتوازنة ، ويعتبر النمط القيادي للمدير أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في إرساء الشعور بالعدالة التنظيمية ، حيث يعزز هذا النمط القيادي العلاقة بين المرؤوسين وقياداتهم، وهو الأمر الذي يؤدي لحالة من الارتباط الوثيق بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها ويشعر بأنه جزء منها ، مما يعزز من حالة التماثل التنظيمي داخل المؤسسات .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

بالتالي هدفت هذه الدراسة لتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 312 استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تبني المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية ، كما أشارت الدراسة لأهمية إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية وانعكاس ذلك كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي .

وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية – القيادة الأخلاقية – التماثل التنظيمي – الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

Abstract :

“The Mediating Role of the Organizational Justice in the Relationship Between Ethical Leadership and the Dimensions of Organizational Identification in Public Institutions “

A Field Study on the National Authority for Potable Water and Sewage

Organizational justice is one of the basic pillars of the psychological and social structure of public organizations, and an active element of a balanced business environment, and the leadership style of the manager is one of the most important variables that affect the organizational justice sense , as this

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شهاب حسني

leadership style enhances the relationship between subordinates and their leaders, which leads to a close relationship between the individual and the organization in which he works and he feels that he is a part of it, which enhances the degree of the Organizational Identification .

So, this study aimed to analyze the relationship between ethical leadership and organizational identification through organizational justice as a mediating variable in the National Authority for Potable Water and Sewage, and to achieve this goal, 312 survey forms were distributed in electronic and paper form to a random sample of employees in the institution under study.

The study concluded that there is a deficiency in managers' adoption of the dimensions of ethical leadership, and the study indicated the importance of workers' awareness of the dimensions of organizational justice and its reflection as a mediating variable in the relationship between ethical leadership and organizational symmetry.

The study concluded with a set of suggested recommendations in the form of an action plan to support organizational justice practices in the relationship between ethical leadership and organizational identification.

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

Key words: Organizational Justice – Ethical Leadership – Organizational Identification – National Authority for Potable Water and Sewage.

المقدمة :

تواجه المنظمات العامة في الوقت الراهن العديد من التحديات والمتغيرات التي فرضت عليها ضرورة أن تواكب متطلبات التطور والحدثة والديناميكية والتنافسية ، وهو أمر لن يتأتى إلا من خلال العلاقة الإيجابية والمتوازنة بين الإدارة والعاملين ، حيث يجدر الإشارة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو أساس وضمانة التميز للمنظمات العامة المعاصرة وأهم مقوماتها (شلابي ، ٢٠١٦ ، ص ٥) (Akbarian,et.al.,2015, p178).

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم متطلبات بيئة الأعمال المتوازنة وإحدى محددات السلوك داخل المؤسسات وذات تأثير مباشر في العديد من القرارات وخاصة فيما يتعلق سياسات إدارة الموارد البشرية (Akanbi,2013,p207) ، فالعدالة التنظيمية بمثابة محرك أساسي يعمل على تعزيز العلاقة بين المرؤوسين وقياداتهم ويدفع للأداء المتميز ، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم يؤثر بشكل إيجابي على سلوكياتهم ويعدل من اتجاهاتهم الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي (الصويعي ، ٢٠١٩ ، ص ٣) .

ويعتبر النمط القيادي للمدير أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في إرساء الشعور بالعدالة التنظيمية ، فتطبيق هذه العدالة التنظيمية يرتكز على تبني القيادة سياسات أخلاقية تركز على قيم العدل والنزاهة والشفافية وتوضيح الدور ، ومن هنا تبرز القيادة الأخلاقية كأبرز أنماط القيادة التي تعطي النموذج الإيجابي للعاملين وتضمن الأداء المتميز (العجمي ، ٢٠٢١ ، ص ٤٣٩) .

ويعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي نالت اهتمام العديد من الباحثين (Wang,2017,p188) ، ويشير هذا المفهوم إلى أن الفرد يرتبط ارتباط وثيق وعضوي بالمنظمة ويشعر بأنه جزء منها (Herrback,2006,p630) ، وهو شعور لن

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

ينأى إلا من خلال إيمان العاملين برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وأن تتلاقى كل من أهداف المؤسسة والعاملين من جانب ، ومن جانب آخر إدراك الأفراد داخل المؤسسة لنمط القيادة وخاصة القيادة الأخلاقية التي تعطي النموذج والقوة وانعكاس ذلك في تعزيز مناخ من العدالة التنظيمية (جبريل ، ٢٠١٩ ، ص ١٩٢) .

بالتالي فإن القيادة الأخلاقية وما تنسم به من قيم النزاهة والعدل والاهتمام بالأفراد تعزز من شعور الموظفين داخل العمل بالعدالة التنظيمية والذي بدوره يعظم من تماثل الفرد للمنظمة أي يعزز من مستوى التماثل التنظيمي (Coskuner,et.al., 2018, p23).

وفي إطار كون الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي أحد المنظمات العامة والمنوطة برسم السياسات و الخطط لتقديم خدمة مياه الشرب و الصرف الصحي على المستوى القومي ، ونظرا لأهمية هذا القطاع الذي يشهد حاليا طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة ، تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

١. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/١. الإطار النظري

١/١/١. القيادة الأخلاقية

حظي موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة ، وذلك نظراً للدور الذي تجسده القيادة الأخلاقية في نقل وتعزيز القيم المرغوبة للعاملين فيها وتلبي حاجاتهم من جانب ، ومن جانب آخر تقديم القدوة والنموذج من خلال سلوكيات تمارسها القيادة تجاه العاملين ، فالتوجه الحديث في منظمات الأعمال أصبح موجهاً نحو نمط قيادي أخلاقي يركز على مصلحة المؤسسة والعاملين (Van , 2011,p1231) (السبيعي ، ٢٠١٩ ، ص ٤٠٢) .

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الركائز التي تعتمد عليها المنظمات العامة بمختلف أنواعها وأنشطتها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ، وفي ظل ما تواجه المنظمات العامة المعاصرة من تحديات ومتغيرات سريعة ومتلاحقة ، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث

تغيير وتطوير يضمن التميز في الأداء ، وهو أمر لا يتحقق إلا من خلال قيادة إدارية تعزز الممارسات الأخلاقية (Kannair,2007,p54) (Liang,2004,p204) .
وتعتبر القيادة الأخلاقية نوع منفرد عن الأنماط الأخرى للقيادة ، وذلك بسبب تركيزها على المعايير والقيم (Babalola,et.al, 2018, p2041) ، والتي أكدت العديد من الدراسات على تأثيرها الإيجابي على العديد من المتغيرات أهمها الأداء الوظيفي وتعزيز جوانب الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وكذلك ثقة المرؤوسين في قياداتهم بالإضافة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (تايب ، ٢٠١٩ ، ص ٤) (Yozgat & Meskiran, 2016,p125) .

عند تحليل مفهوم القيادة الاخلاقية نجد أن هذا المفهوم يتكون من مفهومين فرعيين هما الأول هو القيادة والتي تشير إلى القدرة على التأثير الطوعي في الآخرين ، والثاني هو مفهوم الأخلاق التي تشير إلى القيم التي تحكم وترشد وتوجه السلوك ، أما القيادة الأخلاقية فقد عرفت بأنها إبداء القيادة الإدارية لتصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً عن طريق التصرفات والعلاقات الشخصية وحث المرؤوسين على هذه التصرفات من خلال القرارات و التواصل بين الإدارة ومرؤوسيهـم (Trevino & Brown, 2004, p74) ، كما عرفت القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة من أجل إرساء ثقافة أخلاقية داخل المنظمة من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم أنشطتها مع انتقاد السلوكيات اللاأخلاقية (Fox, et.al., 2008, p7) ، بالتالي يستخلص الباحث من تعريفات القيادة الأخلاقية العناصر التالية:

- القيادة الأخلاقية مرتبطة بتجسيد القيم والسلوك الأخلاقي داخل وخارج المنظمة .
- تضرب القيادة الأخلاقية النموذج والقوة للآخرين .
- تقوم القيادة الأخلاقية بتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت والحوافز .
- تدخل الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل عملية صنع القرار بالنسبة للقائد الأخلاقي .

وبالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد القيادة الأخلاقية ، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية كانت العدل ، النزاهة ، التوجه نحو

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

العاملين ، توضيح الدور ، التوجه الأخلاقي ، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة وستستخدم أهداف البحث .

أ- فالعدل يعتبر أول الأبعاد الذي يشير إلى أن القائد الأخلاقي يجب أن يتسم بعدم التمييز وعدم التحيز في معاملة المرؤوسين ، وأن يتصرف بشكل يحقق المساواة والعدالة في جميع الخيارات تجاه المرؤوسين، لاسيما وأن العدل هو أحد دعائم الثقة المتبادلة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (et.al.,2011, p54 Kalshoven,) ، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين داخل المنظمة.

ب- أما البعد الثاني للقيادة الأخلاقية فيتمثل في النزاهة والتي تشير إلى مدى محافظة القائد على وعوده واتساق أقواله مع أفعاله (Palanski & Yammarino , 2009 , p413) ، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم هم مصدر ثقة لمرؤوسيهيم لأن قراراتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع ويمكن التنبؤ بها (أبازيد ، ٢٠١٢ ، ص ٤٠) .

ج- ويشير البعد الثالث للقيادة الأخلاقية لبعد التوجه نحو العاملين الذي يعكس مدى تمكين القائد لمرؤوسيه وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية صنع القرار وتشجيعهم لإبداء الآراء والمقترحات (De Hoogh & Den Hartog , 2009 , p 217) ، بالإضافة إلى إبداء القائد الاهتمام الكافي بقضايا ومشكلات المرؤوسين واحترام اهتماماتهم وتقديم الدعم اللازم لهم (Resick,et.al., 2006, p349).

د- أما البعد الرابع من أبعاد القيادة الأخلاقية فهو بعد توضيح الدور والذي يشير إلى قيام القائد بتوضيح المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء لمرؤوسيه (صبح ، ٢٠٢١ ، ص ٥٨) ، فالقائد الأخلاقي يحرص على فتح قنوات اتصال مفتوحة مع مرؤوسيه تضمن توضيح الدور والمسؤوليات والأهداف المتوقعة منهم بحيث يكون المرؤوسين على دراية كاملة بما هو مطلوب منهم بالتالي لايشعروا بأي غموض أو قلق مما هو مطلوب ومما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Shux & Yidong, 2018, p1087) .

هـ - البعد الخامس من أبعاد القيادة الأخلاقية هو التوجه الأخلاقي والذي يشير إلى أن ضرورة قيام القائد بتوضيح المعايير والقواعد الأخلاقية للمرؤوسين ، بالإضافة لقيام

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

القائد بتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي للمرؤوسين ، ويتحقق ما سبق من خلال تعزيز الحوار بين القائد ومرؤوسيه حول القضايا الأخلاقية داخل العمل وكيفية التعامل معها (Shenjiang & Junqi, 2015, p295) .

مما سبق نستنتج أن تعزيز توافر نمط القيادة الأخلاقية وممارساته تنعكس بشكل إيجابي على تعزيز الرضا الوظيفي للمرؤوسين ، بالإضافة لإدراكهم لقيم العدل والنزاهة والتمكين من خلال النموذج الذي يقدمه قادة المنظمة ، مما يخلق جو من الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ، مما ينعكس على توفر بيئة تنظيمية محافظة وجاذبة للمورد البشري .

٢/١/١ . العدالة التنظيمية

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي يركز عليها نجاح المنظمات العامة المعاصرة ، فالمنظمات الرائدة هي التي تدرك أهمية العنصر البشري ، وأن الاهتمام بهذا العنصر وحسن إدارته هو السبيل نحو تحقيق الميزة التنافسية ، والحصول على مستويات من الأداء تفوق حدود الأدوار الأساسية والمحددة وظيفياً ، وهو أمر لن يتأتى إلا عندما يدرك الفرد العدالة في بيئة العمل (مصطفى، ٢٠١٧ ، ص ص ١١٧-١١٨) .

وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المتجددة والمفاهيم الحيوية والمعاصرة المستهدفة بالبحث والتطبيق لما له منه إسهام مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ، فشعور العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية يولد فيهم الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة (العدوان والعيصرة ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٢٨) ، كما أن العدالة التنظيمية تعتبر أحد الركائز الأساسية للهيكل النفسي والاجتماعي للمنظمة (Miles & Naumann, 2000, p13) ، والاعتداء من قبل المنظمة على هذه القيمة يترتب عليه قيام العاملين بالعديد من السلوكيات التي تؤثر سلبياً على المنظمة (Golden , 2001, p364) .

وبالرجوع للأدبيات السابقة يمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم العدالة التنظيمية ، ومن أبرز هذه التعريفات تعريف العدالة التنظيمية بأنها مدى إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل وهو الأمر الذي ينعكس على مواقف وسلوكيات العاملين (سويفي ، ٢٠١٧ ، ص ٥٥٦) ، كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها إدراك

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

العاملين للمساواة والعدل في توزيع موارد المنظمة والتعامل داخل المنظمة (Mohammed ,et.al., 2016, p536) ، بالتالي يستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن العدالة التنظيمية تشير إلى إدراك العاملين للعدالة في توزيع الموارد والمخرجات التنظيمية بين العاملين مع اتباع إجراءات عادلة وموضوعية بالإضافة لعدالة معاملة القيادة للمرؤوسين ومراعاتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. وبالرجوع لما تضمنته معظم الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات ، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها الدراسة وتستخدم أهداف البحث ، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي :

أ- **العدالة التوزيعية** : وتشير إلى عدالة توزيع موارد المنظمة بين العاملين بناء على أسس موضوعية وأخلاقية (Odor, et.al, 2019, p12) ، بالتالي تتحقق العدالة التوزيعية في حال إدراك العاملين لعدالة المخرجات التنظيمية المستلمة من أجور ومرتبوات ومكافآت وفرص للتقدم وعبء وظيفي بالمقارنة مع ما يبذل من قبل العاملين من مساهمات وبالمقارنة مع الزملاء الذين ينتمون لذات الفئة الوظيفية (Banerjee & Banerjee, 2013,p36).

ب- **العدالة الإجرائية** : وتشير إلى مدى إدراك العاملين للعدالة في الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات في المؤسسة (Lee,2000,p27) ، كما يرتبط بالعدالة الإجرائية أبعاد أخرى مثل وجود معايير واضحة لتوقعات الأداء ، نقل هذه المعايير للعاملين بوضوح مع إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية وضع هذه المعايير ، مع إيجاد إجراءات عادلة لحل المظالم مع الرؤساء (Murphy,2006,p331) ، بالإضافة لما سبق فإن الإجراءات يتطلب إدراك عدالتها ضرورة أن تتسم عندما يتم تنفيذها بالاتساق والاستمرارية ، أن لا تستهدف تحقيق أهداف شخصية ، أن تبنى الإجراءات على معلومات صحيحة ، إتاحة الفرصة لتصحيح الإجراءات ، تحقق مصالح جميع الأطراف ، وأن تبنى هذه الإجراءات على معايير أخلاقية (صديق ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٨٨) .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

ج- عدالة التفاعلات / المعاملات : ويشير هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية لمدى إدراك العاملين لجودة طريقة تعامل الرؤساء معهم ، أي شعور العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية التي يحصلون عليها من خلال معاملة رؤسائهم لهم وخاصة عند تطبيق الإجراءات ومعرفة أسباب تطبيقها (دويدار ، ٢٠١١ ، ص ١٨٧) ، بالإضافة لذلك فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة وهما عدالة العلاقات الشخصية والتي تشير لعلاقة الاحترام والتقدير التي يتعمل بها الرئيس مع مرؤوسيه ، وأما النوع الثاني هو عدالة المعلومات والتي تشير إلى تقديم المدير الإيضاحات اللازمة والشرح الوافي للموظفين حول تنفيذ إجراء معين خاصة القرارات التي تؤثر على هؤلاء الموظفين (Rego,et.al.,2004, p206).

مما سبق يستخلص الباحث أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التفاعلات ، ورغم اختلاف هذه الأبعاد من حيث المفهوم ، إلا أنها مرتبطة ومتفاعلة مع بعضها ، وبالتالي يشعر الموظف بحالة من عدم العدالة و الشعور بالظلم في حال فقد أي من أبعاد العدالة التنظيمية .

٣/١/١ . التماثل التنظيمي

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة للاستمرارية ومحاولة مواكبة المتغيرات وهي من أهم فلسفات العصر الحالي ، وهو الأمر الذي فرض على هذه المنظمات حتمية التركيز على التوجه الاستراتيجي لها من (رؤية ، رسالة ، أهداف) المنظمة من جانب ، ومن الجانب الآخر ضرورة أن يؤمن العاملون بهذا التوجه الاستراتيجي ، وهو ما يشكل حالة من الارتباط بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها يطلق عليها التماثل التنظيمي (الكعبي ، ٢٠١٨ ، ص ٣) (غنام ، ٢٠١٦ ، ص ٢) .

ويعد موضوع التماثل التنظيمي من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أولت اهتمام كبير بعلاقة العاملين بالمنظمة ، ويعتبر فهم وإدراك العاملين لمفهوم وأهمية التماثل التنظيمي ذو تأثير كبير على العديد من النتائج التنظيمية مثل الالتزام والرضا والأمن والأداء الوظيفي وتنمية ممارسات المواطنة التنظيمية (عبيد ، ٢٠٢٠ ، ص ١٩) (Yurchisin, 2006, p10) .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

وبالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي في حقل الإدارة العامة إلا أن له جذور تعود للفكر السياسي والإداري (الخليفات ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٠) ، ولذلك تشير الأدبيات السابقة إلى العديد من التعريفات لمفهوم التماثل التنظيمي نظراً لتعدد الرؤى والخلفيات الفكرية ، ويشير مفهوم التماثل التنظيمي إلى الحالة التي تتطابق وتتكامل فيها أهداف الموظف مع منظمته ، مما ينتج عنه حالة من الانتماء للمنظمة من قبل الموظفين وهو ما يعزز شعورهم بعضويتهم للمنظمة (Kim,et.al, 2013,p1026) ، كما يعرف التماثل التنظيمي بأنه الدرجة التي يعرف الموظف بها نفسه بنفس السمات والخصائص التي تعرف وتوصف المنظمة بها (Edwards,2005,p210) ، بالتالي يستخلص الباحث مما سبق أن مفهوم التماثل التنظيمي يشير حالة من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم العاملين مع أهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها مما يعزز حالة التماثل في المنظمة على أساس اندماج هذه الأهداف والقيم والمعتقدات ، هذا وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن العاملين الذين يبدون مستوى عال من التماثل مع منظماتهم فإنهم يظهرون مواقف واتجاهات إيجابية نحوها (الكعبي ، ٢٠١٨ ، ص ١٤٦) .

بالتالي تكمن أهمية التماثل التنظيمي في النقاط التالية (البشاشة ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٥٠) :

- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرارات .
 - يدرك الموظفون أن قدرهم مرتبط بقدر المنظمة ومصيرها .
 - الأفراد الذين يبدون مستوى عال من التماثل مع المنظمة من المتوقع أن يستمروا في المنظمة وبذل الجهد نحو الأداء الوظيفي المميز .
 - يضمن التماثل التنظيمي نجاح ممارسات التغيير التنظيمي دون إكراه أو مقاومة .
- وبالرجوع لما تضمنته معظم الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود اتفاق تام على أبعاد التماثل التنظيمي، ولكن الأبعاد الأكثر شمولية والتي ستعتمد عليها الدراسة وستخدم أهداف البحث هي بعد الولاء التنظيمي و بعد الانتماء (العضوية) التنظيمي وبعد التشابه التنظيمي ، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي :

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسن

أ- **الولاء التنظيمي** : ويشير هذا البعد للإخلاص والموالاة التي يبديها العاملون للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ، والشعور بأنهم جزء من المنظمة وأن أهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة (عبدالعزيز ، ٢٠١٩ ، ص ٥) .
ب- **الانتماء (العضوية) التنظيمي** : ويشير هذا البعد للارتباط النفسي بين الموظف ومنظمتها والذي يدفعه للاندماج في العمل والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن والرغبة في الاستمرارية في المنظمة وتبني قيمها والفخر بها وتعريف الذات من خلال العضوية للمنظمة (الكعبي ، ٢٠١٨ ، ص ١٤٨) .

ج- **التشابه التنظيمي** : وهو ما يشير إلى إدراك الفرد لوجود قيم وأهداف وخصائص مشتركة مع زملائه بالعمل أو مع المنظمة التي ينتمي لها ، وكلما زاد مستوى التشابه التنظيمي داخل المنظمة قلت مستويات التوتر لدى العاملين تجاه منظماتهم ، بالتالي فإنهم يرون هويتهم من خلال المنظمة التي يعملون بها (Chan, 2006, p253) .
يستخلص الباحث مما سبق أن المنظمات والعاملين فيها يصلون لحالة التماثل التنظيمي عندما تتوافق وتتطابق أهداف وقيم ورغبات الأفراد مع أهداف وقيم المنظمة ، بالإضافة للسعي نحو إشباع حاجات وأهداف الأفراد بالمنظمة بهدف تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء تجاه المنظمة ، وهو ما يخلق حالة التماثل التنظيمي .

٢/١. الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات وتم عرضها وفقاً لما يلي :

١/٢/١. الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

أشارت دراسة (Nguyen,et.al., 2021) أنه في ظل العولمة انتشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأن هذا المفهوم يتأثر بعدة عوامل أهمها توفر نمط القيادة الأخلاقية بالشركات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفر القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية مما يؤدي لتعزيز سمعة الشركة وتحسين الأداء المؤسسي. كما تناولت دراسة (Schwegker & Dimitriou, 2021) العلاقة بين القيادة الأخلاقية وضغوط العمل وتحسين جودة الأداء في صناعة الضيافة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأداء ، وأن الموظفين يشعرون بمستويات أقل من ضغوط العمل والتوتر في حال تطبيق المشرفين عليهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية . وقد تناولت دراسة (صبح ، ٢٠٢١) الدور الوسيط للمناخ النفسي الأخضر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة ، وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي إيجابي على المناخ النفسي الأخضر ، كما أن لنمط القيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على السلوكيات الخضراء للعاملين ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للمناخ النفسي الأخضر على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركات موضع التطبيق . بالإضافة لذلك فقد تناولت دراسة (Ilyas,et.al, 2020) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمنظمات المستدامة من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية للموظفين ، والتي بدورها تحسن مشاركتهم في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة الموظفين أقوى بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءة الذاتية . كما هدفت دراسة (قهيري و ضيف ، ٢٠٢٠) للتطرق لموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقته بالمسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكانت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجلفة . كما أشارت دراسة (السبيعي ، ٢٠١٩) ودراسة (محمد ، ٢٠١٩) لعلاقة القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين في المدارس الابتدائية بالكويت وبالتطبيق على بعض المنظمات المصرية على التوالي ، وقد توصلت الدراستين لوجود علاقة عكسية بين كل من القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي .

٢/٢/١. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

تناولت دراسة (Matteson,2021) العلاقة بين ظروف العمل وإدراك العدالة التنظيمية بين موظفي المكتبات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

العاملين للعدالة داخل المؤسسة يؤدي للالتزام تجاه المنظمة وأداء الأدوار الأساسية وكذلك الإضافية منها . كما تناولت دراسة (Kim,et.al, 2021) تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي الفعال من خلال العدالة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الأخلاقية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على ممارسات الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال العدالة الإجرائية . كما حاولت دراسة (Akram, et.al., 2020) معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك العمل الإبداعي للموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الصينية ، مع تحليل الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على العمل الإبداعي للموظف ، كما أن مشاركة المعرفة تساهم بشكل إيجابي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل الإبداعي للموظف . بالإضافة لذلك تناولت دراسة (العدوان والعيصرة ، ٢٠٢٠) العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كان بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات، باستثناء مجال العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية كانت مرتفعة .

كما هدفت دراسة (بحري وخرموش ، ٢٠١٧) إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية بالجزائر . أما دراسة (Al-Romeedy , 2017) فقد هدفت لدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في شركات الساحة ، وأسفرت نتائج الدراسة إلى ان العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي إيجابي على الإلتزام التنظيمي بأنواعه (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) .

٣/٢/١. الدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي

تناولت دراسة (ميروح و بوعيط ، ٢٠٢٠) التماثل التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة بولاية ميلة بالجزائر ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة في دافعية الإنجاز بين العمال المشرفين وغير المشرفين الأمر الذي يعكس وجود تماثل تنظيمي قوي بين عيني الدراسة . كما هدفت دراسة (عبدالعزيز ، ٢٠١٩) لبحث دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية ، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين العاملين في الشركة محل الدراسة من حيث مجالات التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي ، العضوية ، التشابه) ومجالات الميزة التنافسية المستدامة (السمعة الاستراتيجية ، التميز بالجودة ، المرونة الاستراتيجية ، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي وبين الميزة التنافسية المستدامة . كما أشارت دراسة (Miao , et.al, 2019) لبحث دوافع الخدمة العامة والأداء من خلال دور التماثل التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي له انعكاسات إيجابية على الأداء . بالإضافة لذلك هدفت دراسة (Wang, et.al, 2017) إلى بحث العلاقة بين القيادة التحويلية ، التكيف ، صياغة الوظائف من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز مستوى التماثل التنظيمي للعاملين بالمنظمة . كما هدفت دراسة (الكعبي ، ٢٠١٨) لاختبار دور التماثل التنظيمي في الحد من مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في المصارف الأهلية العراقية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي والصمت التنظيمي . كما تناولت دراسة (Gok, et.al, 2015) دور المشرف في دعم التماثل التنظيمي لتحقيق رضا العاملين ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين دعم المشرف للتماثل التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

٤/٢/١. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح مدى ارتباط العدالة التنظيمية بسيادة نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة وانعكاس هذه العلاقة على تعزيز

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

التماثل التنظيمي، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة الإهتمام بمتغيرات البحث الحالي (القيادة الأخلاقية ، العدالة التنظيمية، التماثل التنظيمي) ، في ضوء ما يلي :

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الإدراك الجيد لمتغيرات الدراسة الرئيسية القيادة الأخلاقية ، العدالة التنظيمية ، التماثل التنظيمي .

- من خلال الرجوع للدراسات السابقة تعرف الباحث على الجوانب البحثية التي تم تناولها لمتغيرات الدراسة الرئيسية ، بجانب الوقوف على الجوانب التي تحتاج لجهود بحثي لتغطيتها في الدراسة الحالية.

- ظهور مدخل جديد يشكل حالة من الارتباط بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها ويؤدي للعديد من النتائج التنظيمية الإيجابية يطلق عليه مدخل التماثل التنظيمي .

- اتفقت معظم الدراسات ومنها دراسات (Nguyen,et.al., 2021) ، (Schwepker & Dimitriou, 2021) ، (صبح ، ٢٠٢١) على توضيح أهمية توفر نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة وتأثير هذا النمط على مجموعة من الأبعاد مثل تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و تحسين جودة الأداء الوظيفي وتعزيز السلوكيات الخضراء في المنظمات على التوالي ، كما اتفقت دراسة (Ilyas,et.al, 2020) ، (قهيري و ضيف ، ٢٠٢٠) على تأثير سيادة نمط القيادة الأخلاقية على استدامة المؤسسات وتعزيز المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

- وبالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية فقد أفادت الدراسات ومنها (Matteson,2021) ، (Kim,et.al, 2021) ، (Al-Romeedy , 2017) على أهمية متغير العدالة التنظيمية وتأثيره الإيجابي على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات ، كما اتفقت دراسة (Akram, et.al., 2020) ، (بحري وخرموش ، ٢٠١٧) على ارتباط العدالة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد مثل السلوك الإبداعي والمواطنة التنظيمية ، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

- أما بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير التماثل التنظيمي فقد أكدت دراسات (عبدالوهاب و بوعطيط ، ٢٠٢٠) ، (Miao , et.al, 2019) ، (عبدالعزيز ، ٢٠١٩) ، (Gok, et.al, 2015) على أهمية التماثل التنظيمي وانعكاسه على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد والتوصل لنتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

٥/٢/١. الفجوة البحثية

هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- فى ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الحالية للربط بين العدالة التنظيمية (كمتغير وسيط) مع القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) فى علاقته مع التماثل التنظيمي (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التى لها أثر معنوي وعلاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- لم يلاحظ الباحث من خلال الرجوع للدراسات السابقة أي من الدراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل الدراسة بشكل عام وفي الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي مجال التطبيق بشكل خاص ، وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند عليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة ، وفي ضوء ما سبق يتم تحديد الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (١) :

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي : - أن نمط القيادة الأخلاقية يركز على المعايير والقيم وتنعكس آثاره الإيجابية على العديد من المتغيرات مثل الأداء الوظيفي وتعزيز الإبداع لدى المرؤوسين وثقة المرؤوسين في قياداتهم . - أن العدالة التنظيمية من أهم متطلبات بيئة الأعمال المتوازنة وإحدى محددات السلوك داخل المؤسسات وذات تأثير مباشر في العديد من القرارات وخاصة فيما يتعلق	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي : ندرة الدراسات السابقة فى - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التى ربطت بشكل كلي أبعاد العدالة	يتناول الباحث في هذه الدراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية فى علاقة القيادة الأخلاقية بالتماثل التنظيمي ، من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية فى الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة . - تحديد أبعاد العدالة التنظيمية فى الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

<p>- تحديد أبعاد التماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة . - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق . - قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.</p>	<p>التنظيمية مع أبعاد القيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي .</p>	<p>بسياسات إدارة الموارد البشرية ، وتحسين الأداء التنظيمي . - أن التماثل التنظيمي يعتبر أحد المداخل الحديثة التي تعكس حالة من الارتباط بين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها والتي تتطابق وتتكامل فيها أهداف الموظف مع منظمته ، مما ينتج عنه حالة من الانتماء والالتزام للمنظمة .</p>
---	--	---



* المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (١)

الفجوة البحثية

٢. الدراسة الاستطلاعية والمشكلة البحثية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي لزيادة القدرة المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم ، ووضع الفروض التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

١/٢. المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية الثانوية : من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

٢/٢. المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة استطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال قيام الباحث بعقد مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد ٣٠ مفردة من الموظفين في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي للوقوف على المشكلات الواقعية ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى إدراك عينة الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات الرئيسية للدراسة ، وكذلك الدور

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي ، وقد كانت العبارات و نتيجة الإجابة عليها على النحو الوارد في الجدول رقم (١) كالتالي :

الجدول رقم (١)

إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%
١	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية	11	٣٧ %	19	٦٣ %
٢	هناك تمييز في المعاملة بين الموظفين داخل المؤسسة	23	٧٧ %	7	٢٣ %
٣	يتم الحرص على الاستماع لوجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات	9	٣٠ %	21	٧٠ %
٤	يقوم المديرون بمكافأة الموظفين أصحاب الأداء الأخلاقي	4	١٣ %	26	٨٧ %
٥	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية	22	٧٣ %	8	٢٧ %
٦	يتم توزيع الحوافز في المؤسسة بشكل عادل	6	٢٠ %	24	٨٠ %
٧	يتوفر لدي المعرفة والإدراك لمفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي	2	٧ %	28	٩٣ %
٨	انظر لمشكلات المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الخاصة	٦	٢٠ %	٢٤	٨٠ %
٩	أعتبر نجاح المؤسسة التي أعمل بها بمثابة نجاح شخصي لي	١٩	٦٣ %	١١	٣٧ %
١٠	أدرك بوضوح تأثير العدالة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي	٣	١٠ %	٢٧	٩٠ %

* المصدر : من إعداد الباحث

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي بمفهوم وأبعاد القيادة الأخلاقية (وفقاً لاستجابة ١٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٦٣ %) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن هناك تمييز في المعاملة بين الموظفين داخل الهيئة (وفقاً لاستجابة ٢٣ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٧ %) ، كما أنه لا يوجد اهتمام بالاستماع لآراء الموظفين وإعطائهم فرصة

- للمشاركة في اتخاذ القرارات (وفقاً لاستجابة ٢١ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٠ %) ، كما أوضحت النتائج أنه لا يوجد اهتمام بمكافأة الموظفين ذوي الأداء الأخلاقي (وفقاً لاستجابة ٢٦ موظف من العينة ، وبنسبة ٨٧ %) ، وهذه النتائج تشير لضعف ممارسات القيادة الأخلاقية بالهيئة محل الدراسة .
- وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية توافر مستوى جيد من الإدراك للموظفين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي بمفهوم العدالة التنظيمية (وفقاً لاستجابة ٢٢ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٣ %) .
 - كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن الموظفين يرون أن هناك عدم عدالة في توزيع هناك تمييز في المعاملة بين الموظفين داخل الهيئة (وفقاً لاستجابة ٢٤ موظف من العينة ، وبنسبة ٨٠ %) ، وهو ما يشير لغياب العدالة بالهيئة محل الدراسة .
 - وقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي للموظفين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي بمفهوم وأبعاد التماثل التنظيمي (وفقاً لاستجابة 28 موظف من العينة ، وبنسبة ٩٣ %) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
 - كما أشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية إلى أن الموظفين لا ينظروا لمشكلات الهيئة على أنها مشكلات خاصة بهم (وفقاً لاستجابة ٢٤ موظف من العينة ، وبنسبة ٨٠ %) ، في حين أشارت النتائج أن الموظفين يعتبرون نجاح المنظمة هو نجاح بالنسبة لهم (وفقاً لاستجابة ١٩ موظف من العينة ، وبنسبة ٦٣ %) .
 - هذا وقد أشارت نتائج الدراسة الإستطلاعية عدم إدراك الموظفين بالهيئة محل الدراسة بوضوح لتأثير العدالة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي لهم (وفقاً لاستجابة ٢٧ موظف من العينة ، وبنسبة ٩٠ %) .
- يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن نمط القيادة الأخلاقية يعد أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر في إرساء الشعور بالعدالة التنظيمية والذي بدوره يعظم من مستوى التماثل التنظيمي داخل المنظمات العامة ، كما توصلت الدراسة الاستطلاعية الثانوية والميدانية أن الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي تعاني من القصور بناء

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

على عدد من المؤشرات والظواهر التي تم الإشارة إليها في نتائج الدراسة الإستطلاعية ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي :

" ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تعزيز العدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟ وما هو انعكاس ذلك على مستوى التماثل التنظيمي بالهيئة محل الدراسة ؟ "

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

١. ما هو تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على مستوى العدالة التنظيمية بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟

٢. ما هو تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى التماثل التنظيمي بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟

٣. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي حال توسط العدالة التنظيمية هذه العلاقة بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ؟

٣. أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

٢. التعرف على أبعاد ومستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

٣. التعرف على أبعاد ومستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

٤. تحليل العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وارتباط ذلك بمستوى التماثل التنظيمي .

٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعزز من ممارسات القيادة الأخلاقية وتعظم كلاً من مستوى العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

٤. أهمية البحث

١/٤. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحدثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة المصرية خاصة ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

٢/٤. الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي :

- مجال التطبيق وهو الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي أحد المنظمات العامة والمنوطة برسم السياسات و الخطط لتقديم خدمة مياه الشرب و الصرف الصحي على المستوى القومي وتنفيذ المشروعات المرتبطة ، ونظرا لأهمية هذا القطاع الذي يشهد حالياً طفرة تنموية في ظل التوجه الاستراتيجي للدولة ، بالتالي دراسة متغيرات البحث الرئيسية على هذه الهيئة سيعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء الفردي و التنظيمي .

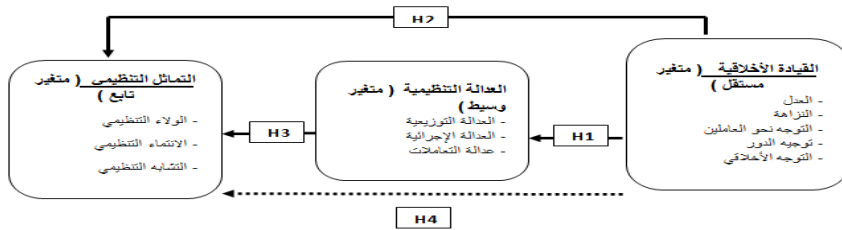
" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

- أهمية نشر نمط القيادة الأخلاقية والإسهام في تعزيز ممارساته نظراً للتأثير الإيجابي لهذه الممارسات على أداء الموارد البشرية .
- كما يستمد البحث أهميته العملية في تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تزيد من مستوى العدالة التنظيمية وتعزيز مستوى التماثل التنظيمي .
- كما تعد دراسة العدالة التنظيمية أمر هام ، لاسيما في علاقته بالقيادة الأخلاقية و التماثل التنظيمي، حيث أنها أكثر العوامل تأثيراً على سلوك العاملين بالمنظمات .
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في اختبار علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات) ، بالقيادة الأخلاقية بأبعادها (العدل، النزاهة ، التوجه نحو العاملين ، توجيه الدور ، التوجه الأخلاقي) ، والتماثل التنظيمي بأبعادها (الولاء التنظيمي ، الانتماء التنظيمي ، التشابه التنظيمي) .

٥. فروض البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة ، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ، كما هو موضح في الشكل رقم (٢) :



* المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (٢)
نموذج متغيرات الدراسة

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

وفي ضوء نموذج متغيرات البحث يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:

- **الفرض الاول :** لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

- **الفرض الثاني :** لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

- **الفرض الثالث :** لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

- **الفرض الرابع :** لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمي كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

٦. منهجية البحث

قام الباحث باستقراء مجموعة من المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ، بالإضافة لذلك فقد قام البحث بدراسة مسحية وذلك في محاولة لتفسير الظاهرة محل الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كفيماً أو كميأ بأبعادها (القيادة الأخلاقية ، العدالة التنظيمية ، التماثل التنظيمي) ، هذا بجانب تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال توضيح نوع ومصادر البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، قياس متغيرات الدراسة ، طرق وأساليب جمع البيانات وذلك على النحو التالي :

أ. البيانات الثانوية :

تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بأبعاد القيادة الأخلاقية ، العدالة التنظيمية ، التماثل التنظيمي ، من خلال المراجع العلمية والدراسات السابقة المنشورة بالمؤتمرات والدوريات والمواقع الإلكترونية ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة بالجامعات المختلفة والتي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال النشرات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

ب . البيانات الأولية :

تم الاعتماد عند جمع البيانات الأولية اللازمة على تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، تحوي الاستمارة العناصر الأساسية والفرعية المطلوب تغطيتها لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها ، وقد روعي فيها عدم ذكر اسم المستقصى منه بهدف توفير الاطمئنان للإجابة على الأسئلة بمصادقية ، كما روعي ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مترابطاً ، في محاولة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى التماثل التنظيمي .

١/٦ . مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، واعتمد الباحث على أسلوب العينة في دراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبر عدد العاملين الذي يقدر بحوالي ١٦٤٤ موظف تقريباً ، كما هو مبين في الجدول رقم (٢) على النحو الآتي :

جدول رقم (٢)

توزيع أعداد العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي وفق المستوى الوظيفي

الوظيفة	عدد العاملين	النسبة المئوية
مهندسين	٥٤٩	٣٣.٤ %
تنمية إدارية	١٤٠	٨.٥ %
أعمال كتابية	٢٠٤	١٢.٤ %
محاسبون	١٢٤	٧.٥ %
فنيون	٦٢٧	٣٨.٢ %
المجموع الكلي	١٦٤٤	١٠٠ %

* المصدر : اعداد الباحث ، الإدارة المركزية للشؤون المالية والإدارية ، الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، ٢٠١٩ .

أما عينة الدراسة فقد اعتمد الدارس في تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار على القانون التالي (أبوالقاسم، ٢٠٠٥، ص٩٥):

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

حيث أن :

n: تمثل حجم العينة

$Z_{\alpha/2}^2$: القيمة الجدولية المقابلة لمعامل الثقة ٩٥ % وهي ١.٩٦

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠ %

e: حدود الخطأ وهي ٥ % لمستوى ثقة ٩٥ %

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة $n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.05)^2 = 384$ مفردة

ولتحديد حجم العينة بأخذ مجتمع الدراسة في الاعتبار ، يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$n = n / (1+n/N)$$

n: حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

n: حجم العينة بدون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار

N: حجم مجتمع الدراسة

بالتالي يكون حجم العينة المطلوب للدراسة كالتالي $n = 384 / (1 + 384/N) = 312$ مفردة .

بالتالي فإن عينة البحث تشير إلى ٣١٢ مفردة من العاملين في الهيئة القومية لمياه

الشرب والصرف الصحي ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد تم الحصول علي

٣١٢ استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة ١٠٠ % ، ويمكن توزيع عينة البحث

كما هو موضح في الجدول رقم (٣) على النحو الآتي :

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

جدول رقم (٣)

توزيع حجم عينة العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي وفق المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	عدد العاملين	الوظيفة
٣٣.٣ %	١٠٤	مهندسين
٨.٧ %	٢٧	تنمية إدارية
١٢.٤ %	٣٩	أعمال كتابية
٧.٣ %	٢٣	محاسبون
٣٨.٣ %	١١٩	فنيون
١٠٠ %	٣١٢	المجموع الكلي

* المصدر : اعداد الباحث

٢/٦. قياس متغيرات البحث

لغرض قياس متغيرات البحث ، قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء ، ويوضح الجدول رقم (٤) مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

مقاييس متغيرات البحث وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
القيادة الأخلاقية	مستقل	العدل	٦	Kim & (٢٠٢١) (صباح ، Vandenberghe,2020) (Shinjiang, et.al, 2019) (السبيعي ، ٢٠١٩) (محمد ، ٢٠١٩) (المصري ، ٢٠١٢)
		النزاهة	٦	
		التوجه نحو العاملين	٦	
		توجيه الدور	٦	
		التوجه الأخلاقي	٦	

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع من الدراسات السابقة
العدالة التنظيمية	وسيط	العدالة التوزيعية	٦	(Kim,et.al,2021)
		العدالة الإجرائية	٧	(Matteson,et.al,2021) (Akram,et.al,2020) (سويفي، ٢٠١٧) (مصطفى، ٢٠١٧)
		عدالة التعاملات	٦	(Akanbi,2013) (صديق، ٢٠٠٤)
التماثل التنظيمي	تابع	الولاء التنظيمي	٧	(عبدالعزيز، ٢٠١٩) (الكعبي، ٢٠١٨) (غانم، ٢٠١٦)
		الانتماء التنظيمي	٧	(Yurchisin,2006)
		التشابه التنظيمي	٧	

* المصدر : من إعداد الباحث .

٣/٦. طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها من خلال طرح مجموعة من أسئلة الاختيار من متعدد، كما استخدم الباحث في تصميمه لاستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " باعتباره أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث أنه يعطي نتائج أكثر دقة ، وشملت الاستمارة ما يلي :

الجزء الأول : المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات من (١ إلى ٣٠) ، البعد الأول : العدل الذي يشتمل العبارات من (١ إلى ٦) ، البعد الثاني: النزاهة الذي يشتمل العبارات من (٧ إلى ١٢) ، البعد الثالث: التوجه نحو العاملين الذي يشتمل العبارات من (١٣ إلى ١٨)، البعد الرابع : توضيح الدور الذي يشتمل العبارات من (١٩ إلى ٢٤) ، البعد الخامس : التوجه الأخلاقي والذي يشتمل العبارات من (٢٥ إلى ٣٠) .

الجزء الثاني : المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) ويشتمل على ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات من (٣١ إلى ٤٩) ، البعد الأول : العدالة التوزيعية الذي يشتمل العبارات من

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

(٣١ إلى ٣٦) ، البعد الثاني : العدالة الإجرائية الذي يشتمل العبارات من (٣٧ إلى ٤٣) ، البعد الثالث : عدالة التعاملات الذي يشتمل العبارات من (٤٤ إلى ٤٩) .
الجزء الثالث : المتغير التابع (التماثل التنظيمي) ويشتمل على ثلاثة أبعاد متضمنة العبارات من (٥٠ إلى ٧٠) ، البعد الأول : الولاء التنظيمي الذي يشتمل العبارات من (٥٠ إلى ٥٦) ، البعد الثاني : الانتماء (العضوية) التنظيمي الذي يشتمل العبارات من (٥٧ إلى ٦٣) ، البعد الثالث : التشابه التنظيمي الذي يشتمل العبارات من (٦٤ إلى ٧٠) .

٧. حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. **حدود موضوعية** : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات)، بالقيادة الأخلاقية بأبعادها (العدل، النزاهة، التوجه نحو العاملين، توضيح الدور، التوجه الأخلاقي)، والتماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه التنظيمي) .
٢. **حدود مكانية** : تم تطبيق الدراسة على الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .
٣. **حدود زمنية** : تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من عام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ .
٨. **الدراسة الميدانية**

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS VR(23) ، والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة وهي اختبار ألفا- كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصدق محتوى الاستبيان ، والاتساق الداخلي Internal consistency لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية ، الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف و اختبار T) ، ثم الإحصاء التحليلي متمثل في اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA عند مستوى ٠.٠٥ ، وأسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ، اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، تحليل الانحدار الخطي البسيط ، معامل ارتباط بيرسون ، لبيان تأثيرات المتغيرات المستقلة على التابعة أو الوسيطة بشكل إجمالي وبشكل جزئي ، وكذلك

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

تحديد نوعية العلاقة ودرجة الارتباط ومعاملات التحديد ، إختبار تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS, V.24) لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة ، وقد تمثلت البيانات الأولية التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع الميداني ، واعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة وقد احتوت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمة بحيث تحتوى على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة.

١/٨ . معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

جدول (٥)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)			
العدل	٦	٠,٧٧٢	٠,٨٧٨
النزاهة	٦	٠,٦٦٢	٠,٨١٣
التوجه نحو العاملين	٦	٠,٦٧٦	٠,٨٢٢
توضيح الدور	٦	٠,٦٦٣	٠,٨١٤
التوجه الاخلاقي	٦	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية		٠,٧١١	٠,٨٤٣
أبعاد المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية)			
العدالة التوزيعية	٦	٠,٨١١	٠,٩٠٠
العدالة الإجرائية	٧	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧
عدالة التعاملات	٦	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
إجمالي أبعاد العدالة التنظيمية		٠,٨٠٤	٠,٨٩٦
أبعاد المتغير التابع (التماثل التنظيمي)			
الولاء التنظيمي	٧	٠,٧٥٥	٠,٨٦٨
الانتماء (العضوية) التنظيمي	٧	٠,٧١٠	٠,٨٤٣
التشابه التنظيمي	٧	٠,٨٦٦	٠,٩٣٠
إجمالي أبعاد التماثل التنظيمي		٠,٧٧٧	٠,٨٨١
إجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية و العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي (إجمالي أبعاد المتغير المستقل والوسيط و التابع)		٠,٧٦٤	٠,٨٧٤

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا - كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، ويعرف الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ، وقد تبين من جدول رقم (5) أن معامل الفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة (المستقلة والوسيلة والتابعة) قد بلغ (٠,٧٦٤) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، وكذلك الاستمارة ككل تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، حيث أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من (٠,٦) كلما كانت المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهرة البحثية قياسا سليماً، وهو الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٠,٨٧٤) ، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) إلى الارتفاع حيث تراوحت بين (٠,٦٦٢ إلى ٠,٧٧٧) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية (كمتغير وسيط) إلى الارتفاع وتراوحت بين (٠,٧٨٧ إلى ٠,٨١٤)، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد التماثل التنظيمي (كمتغير تابع) إلى الارتفاع وتراوحت بين (٠,٧١٠ إلى ٠,٨٦٦) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

٢/٨. المقاييس الوصفية :

فيما يلي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ، حيث يستعرض الجدول رقم (٦) قيم المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الإحتلاف وحساب قيمة T ومستوى معنويتها لمتغيرات الدراسة ، ولتحديد الوزن النسبي الفارق ثم حساب المدى (الحدود العليا والدنيا) من مقياس ليكرت الخماسي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس ، للحصول على طول الفئة الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الثلاثي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وبناء عليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد أو المتغير أكبر

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

من (٤) فهذا يشير إلى أهمية مرتفعة جدا، ومدى الموافقة العالية للفئة المبحوثة عليها ، أما اذا كانت قيمة المتوسطات تتراوح بين (٣) وأقل من (٤) فإن هذا يشير إلى الأهمية والموافقة على ما جاء بالعبارات من جانب عينة الدراسة، وإذا بلغت قيم المتوسطات (٢,٦) الى أقل من (٣) فإن هذا يشير إلى أهمية متوسطة، ومن (١) الى أقل من (٢,٥) فتكون الأهمية ضعيفة ، ويشير الجدول (٦) إلى نتائج الإحصاء الوصفي على النحو التالي :

الجدول رقم (٦)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار T ومستوى معنويتها

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار T	مستوى المعنوية	المستوى بالنسبة للمتوسط
القيادة الأخلاقية							
العدل	٦	٤,٧١	٠,٤٨٥	٠,١١٢٦	١٧٠,٦	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
النزاهة	٦	٣,١١	٠,٥٢٢	٠,١٣٢٢	١٥٦,٧	٠,٠٠٠	مرتفع
التوجه نحو العاملين	٦	٤,٨٤	٠,٤٧٦	٠,١٠١٠	١٨١,٨	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
توضيح الدور	٦	٤,٦٥	٠,٤٥٦	٠,١١٨٥	١٧٣,٥	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
التوجه الأخلاقي	٦	٤,٦٦	٠,٤٣٥	٠,١١٩٢	١٦٢,١	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
متوسط أبعاد القيادة الأخلاقية	٣٠	٤,٣٩	٠,٤٧٤	٠,١١٥٦	١٦٧,٤	٠,٠٠٠	مرتفع
العدالة التنظيمية							
العدالة التوزيعية	٦	٣,٥	٠,٤٨٠	٠,١٣١٦	١٥٠,٣	٠,٠٠٠	مرتفع
العدالة الإجرائية	٦	٣,١	٠,٥٣٤	٠,١٥٢٠	١٠٧,٨	٠,٠٠٠	مرتفع
عدالة التعاملات	٧	٣,٣	٠,٤٦١	٠,١٢٢١	١٥٣,٥	٠,٠٠٠	مرتفع
متوسط أبعاد العدالة التنظيمية	١٩	٣,٣	٠,٤٩١	٠,١٣٦٥	١٣٧,٢	٠,٠٠٠	مرتفع
التماثل التنظيمي							
الولاء التنظيمي	٧	٣,٩	٠,٤١٢	٠,١١٤٣	١٧٦,٦	٠,٠٠٠	مرتفع جدا
الانتماء (العضوية)	٧	٢,٩	٠,٦٤٥	٠,١٦٣٧	١٠٥,١	٠,٠٠٠	متوسط
التنظيمي	٧	٣,٤	٠,٤٥٦	٠,١١٧٢	١٥٥,٦	٠,٠٠٠	مرتفع
التشابه التنظيمي	٢١	٣,٥	٠,٥٠٤	٠,١٣١٧	١٤٥,٧	٠,٠٠٠	مرتفع

*من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (٦) إلى نتائج اختبار الإحصاء الوصفي ، حيث تبين النتائج اتجاهات المستقصى منهم محل الدراسة نحو الموافقة وبدرجة عالية على أبعاد "فقرات" المتغيرات الواردة بالدراسة، فقد كان إجمالي المتوسطات الحسابية لمتغير القيادة الأخلاقية نحو (٤.٣٩) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير، وكان أهم

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

الأبعاد التوجه نحو العاملين . بينما كان إجمالي متوسطات متغير العدالة التنظيمية (٣,٣) مما يدل على الأهمية المرتفعة لأبعاد المتغير ، والتي كان أهمها العدالة التوزيعية. بينما كان إجمالي متوسطات متغير التماثل التنظيمي (٣,٥) مما يعني أيضا الأهمية المرتفعة لأبعاده، وكان أهم تلك الأبعاد الولاء التنظيمي. وأشارت نتائج الانحراف إلى أن معظم النسب مقبولة نوعا ما. مما يعني انخفاض التشنت بين استجابات المستقسي منهم لعبارات الأبعاد مما يؤكد على مدى أهميتها ، وكذلك فلقد أوضحت نتائج معاملات الاختلاف والتي بلغت نسبتها أقل من ٢٠% في جميع الأبعاد، مما يعني انخفاض نسب الانحرافات المعيارية بالنسبة للمتوسطات، فكلما انخفض معامل الاختلاف كان هذا أفضل، ويؤكد على كل النتائج السابقة قيمة مستوى معنوية اختبار T التي أظهر قيما معنويه عند (٠,٠٠٠) عند جميع أبعاد المتغيرات مما يؤكد على ميل اتجاهات آراء عينة الدراسة إلى الموافقة.

٣/٨. اختبار فروض الدراسة

أولاً : الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط علي العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل ، والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (٧) وذلك علي النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقا لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٧٤%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٥٤%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى ان المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يفسر (٥٤%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية)، أي أن (٥٤%) من التغير في العدالة التنظيمية يرجع إلى القيادة الأخلاقية.

الجدول رقم (٧)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	١٩,٥٥٥	٠,٥٤٧	٠,٧٤٠

المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي " فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (٧) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ".

ثانياً : الفرض الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والتماثل التنظيمي كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة من خلال الجدول رقم (٨) وذلك على النحو التالي :

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٦٨%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٤٦%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يفسر (٤٦%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التماثل التنظيمي)، أي أن (٤٦%) من التغير في التماثل التنظيمي يرجع إلى القيادة الأخلاقية.

الجدول رقم (٨)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	٢١,٠١٠	٠,٤٦٢	٠,٦٨٦

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (٨) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي " .

ثالثاً : الفرض الثالث : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis في هذا التحليل ، وقام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط علي العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ، والتماثل التنظيمي كمتغير تابع ، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من خلال الجدول رقم (٩) وذلك علي النحو الموضح أدناه:

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، عند مستوى (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار (T) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٧٠%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٤٣%) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ، وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) يفسر (٤٣%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التماثل التنظيمي) ، أي ان (٤٣%) من التغير في التماثل التنظيمي يرجع إلى العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (٩)

مخرجات أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
٠,٠٠٠	١٩,٣٠٠	٠,٤٣١	٠,٧٠٦

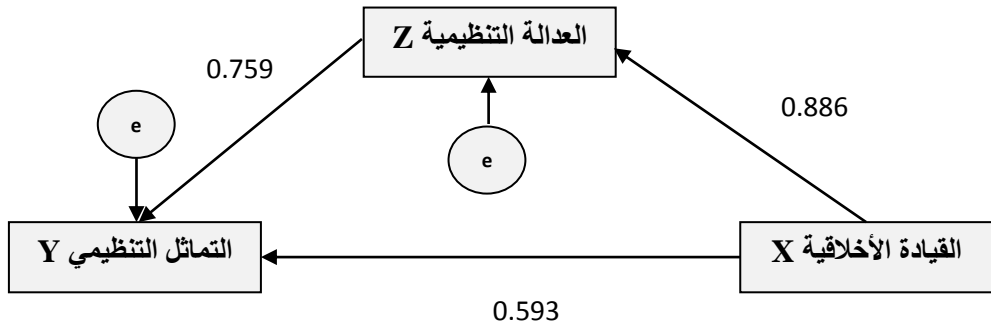
المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS وفي ضوء ذلك وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، " فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (٩) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وفقاً لاختبار T-test ، وبالتالي نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي . "

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

رابعاً : الفرض الرابع : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمي كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .

تطلب إختبار الفرض الرابع الاستعانة بمنهجية تحليل المسار من خلال الاستعانة ببرنامج (AMOS, V24) ، لتوضيح التأثير المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة ، ويوضح الشكل رقم (٣) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة، حيث X تمثل متغير القيادة الاخلاقية كمتغير مستقل ، وتعبّر Z عن العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ، وتمثل Y المتغير التابع التماثل التنظيمي ، وترمز e1 و e2 الى البواقي في النموذج المقدر كما في الشكل (٣):



الشكل رقم (٣)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال وساطة العدالة التنظيمية

* المصدر : إعداد الباحث

وقد تبين من نتائج تحليل المسار ما هو موضح في الجدول رقم (١٠) كما يلي:

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

الجدول رقم (١٠)

نموذج تحليل المسار لبيان تأثير القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال وساطة العدالة التنظيمية

نتائج مؤشرات جودة النموذج المقدر			GFI	المعنوية P-value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار β	المتغيرات/المسارات
RMSEA	Chi-square	CFI					
				***	٠,٠٤٢	٠,٨٨٦	X → Z
				***	٠,٠٥٤	٠,٧٥٩	Z → y
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	١,٠٠٠	***	٠,٠٤٨	٠,٥٩٣	X → y
							الأثر المباشر
						٠,٥٠٢	X y
							الأثر الغير مباشر

*** داله عند مستوى ١%.

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الاحصائي AMOS V.24

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود تأثير مباشر موجب "للقيادة الأخلاقية" كمتغير مستقل والمرمز في الشكل (٣) بالرمز X على "العدالة التنظيمية" كمتغير وسيط والمرمز بالرمز Z، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠,٨٨٦) أي أن إضافة وحده واحده من المتغير المستقل تؤدي الى زيادة في المتغير الوسيط بمقدار ٨٨% ، كذلك يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة مستوى المعنوية دالة إحصائياً عند مستوى معنويه ١%.

كما تشير النتائج الى وجود تأثير مباشر إيجابي بين المتغير الوسيط وهو "العدالة التنظيمية" على المتغير التابع وهو "التماثل التنظيمي" والمرمز بالرمز y ، حيث تبين أن معامل التأثير بلغ (٠,٧٥٩) مما يعني أن زيادة وحده واحده من المتغير الوسيط يمكنه زيادة المتغير التابع بنسبة ٧٥% ، وقد أظهرت النتائج معنوية هذا التأثير بشكل قوى عند مستوى معنوية ١%.

كذلك يبين الجدول الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع ، حيث للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي بقيمة (٠,٥٩٣)، مما يعني أن زيادة وحده واحده من المتغير المستقل ستزيد من المتغير التابع بنسبة تصل الى ٥٩% . وهذا التأثير دال

عند مستوى معنوية ١% . وهذا يعني أن وساطة المتغير الوسيط هي وساطة جزئية . كما أشارت نتائج التحليل الى وجود أثر غير مباشر بين المتغير المستقل والتابع يبلغ (٠,٥٠٢) ، مما يعني أن هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة ٥٠% في اتجاه موجب ، وهذا يشير الى ايجابية وجود المتغير الوسيط الذي ساهم في زيادة معامل التأثير عنه في العلاقة المباشرة .

مما سبق نستنتج أن هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع ، وقد تم التحقق من مدى جودة تطابق النموذج المقدر من خلال تحديد مؤشرات تقدير الجودة التي يوضحها الجدول رقم (١٠) ، حيث تبين أن مؤشر ملائمة الجودة "GFI" Goodness of Fit Index بلغت (١,٠٠٠) وهي نسبة مثلى تدل على ملائمة النموذج المقدر بالدراسة ، كما توضح قيمة مؤشر المطابقة المقارن "CFI" Comparative Fit Index وهي (١,٠٠٠) أنها قيمة مثالية ولها دلالة قوية على جودة النموذج ، حيث انه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج .

كما بينت النتائج أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي غير مقدر بنموذج Default Model بسبب أن قيمة Chi-square مساوية للصفر مما يعني ارتفاع جودة المؤشر ، حيث أنه من المفترض أن تتراوح قيمة المؤشر ما بين ٥% و ٨% . كما أشارت قيمة الجذر التربيعي لمربع الخطأ Root Mean Square Error of Approximation "REMSA" نسبة مثالية أقل من (٠,٥) مما يشير الى جودة مطابقة النموذج . نتيجة لبلوغ Chi-square (٠,٠٠) . مما سبق نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمي كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي " .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

٩. نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة

١/٩. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي :

- أن ممارسات القيادة الأخلاقية تؤثر على مستوى إدراك العدالة التنظيمية مما ينعكس على مستوى التماثل التنظيمي ، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة ومن أهمها دراسات (العجمي ، ٢٠٢١) و(الصويجي ، ٢٠١٩) و(جبريل ، ٢٠١٩) و (Akanbi,2013) و (Banerjee & Banergera , 2013) (البشاشة ، ٢٠٠٨) و (Herrback,2006) .

- وأظهرت النتائج الخاصة بتحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر (٥٤%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) ، أي أن (٥٤%) من التغير في إدراك العدالة التنظيمية يرجع إلى ممارسات القيادة الأخلاقية ، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر (٤٦%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التماثل التنظيمي) ، أي أن (٤٦%) من التغير في مستوى التماثل التنظيمي يرجع إلى ممارسات القيادة الأخلاقية، كما أشارت النتائج إلى أن المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) تفسر (٤٣%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التماثل التنظيمي) ، أي أن (٤٣%) من التغير في مستوى التماثل التنظيمي يرجع إلى إدراك العدالة التنظيمية .

٢/٩. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة ، ويمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي:

- القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل واضح في اتجاهات الأفراد وإدراكهم للعدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي.
- القيادة الأخلاقية أحد أهم الأبعاد التي توجه المؤسسات في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

- تشير العدالة التنظيمية لمدى إدراك الفرد للمعاملة العادلة سواء على المستوى الوظيفي أو الإنساني مما يدفعه لإبداء سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة .
 - تتعدد أوجه وأبعاد العدالة التنظيمية داخل المؤسسات .
 - على الرغم من تعدد مفاهيم التماثل التنظيمي ، إلا أنه يشير إلى انسجام وتطابق الأهداف والقيم الخاصة بالعاملين مع القيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .
- ٣/٩. نتائج متعلقة باختبار الفروض :

جدول (١١)

ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

النتيجة	الفرض	م
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .	الفرض الأول
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .	الفرض الثاني
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .	الفرض الثالث
رفض الفرض و قبول الفرض البديل	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي من خلال العدالة التنظيمي كمتغير وسيط في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي .	الفرض الرابع

* المصدر : إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS

١٠. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات ، والتي قدمها الباحث في شكل خطة تنفيذية لهذه التوصيات كما في الجدول رقم (١٢) :

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسن

جدول (١٢) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا	- تضمين القيم الأخلاقية في الخطة الاستراتيجية للهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي . - ترجمة القيم والأهداف الأخلاقية في شكل سياسات وإجراءات وخطط تفصيلية . - وضع ميثاق أخلاقي مرتبط بممارسات العاملين .	خلق بيئة عمل تتسم بالمناخ الأخلاقي

تابع جدول (١٢) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب	- عقد برامج تدريبية وندوات وورش عمل للمديرين والعاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي لتعزيز الوعي بمفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها المتمثلة في العدل والنزاهة والتوجه نحو العاملين وتوضيح الدور والتوجه الأخلاقي ، مع توضيح أهمية وفوائد القيادة الأخلاقية سواء على مستوى الهيئة أو العاملين بها . - ربط المكافآت بالالتزام بالسلوك الأخلاقي وتطبيقه - تضمين الممارسات الأخلاقية جزءاً من معايير تقييم العاملين .	تنمية القدرات المعرفية والمهارية للقيادات والعاملين بالمؤسسة بمفهوم القيادة الأخلاقية و أبعادها وأهميتها ، والحث على ممارسة السلوك الأخلاقي
- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	- تطبيق نظام عادل للأجور والمراتب يتوافق مع متطلبات شاغل الوظيفة ومهام ومسؤوليات الوظيفة . - تطبيق نظام عادل للترقيات والتطوير الوظيفي يتوافق مع الجدارة والكفاءة الوظيفية وبناء على تقارير تقييم الأداء . - تطبيق نظام موضوعي لتقييم الأداء بناء على مؤشرات أداء KPIs موضوعية ومعلنة . - إتاحة الفرصة للاستماع لمقترحات وشكاوى العاملين . - تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل على جميع العاملين .	تطبيق العدالة التنظيمية بكافة أبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات) على جميع العاملين وبكافة المستويات

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - مديري الإدارات	- إتاحة المعلومات عن القرارات والإجراءات المرتبطة بالترقيات وتوزيع أعباء العمل والحوافز بما يضمن الشفافية . - عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمروسين للرد على أي استفسارات وتوضيح أي غموض .	تطبيق مدخل " عدالة المعلومات " داخل المؤسسة
- الإدارة العليا - مديري الإدارات	- عمل مسح دوري لاحتياجات ورغبات العاملين بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي ، ومحاولة تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الهيئة . - عمل مسح دوري لبيان مدى إدراك العاملين للتماثل التنظيمي والعدالة التنظيمية . - عقد لقاءات دورية مع العاملين لمناقشة مشكلاتهم والتواصل معهم . - الاهتمام بتحفيز العاملين وتنمية وتطوير قدراتهم . - إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات .	تطوير وتنمية مستوى شعور العاملين بالتطابق والتوحد بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها

* المصدر : إعداد الباحث

توصيات للدراسات المستقبلية

- ربط القيادة الأخلاقية بالعلاقة بين الثقة التنظيمية والتميز المؤسسي .
- علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص .
- علاقة التماثل التنظيمي بالاستغراق الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية .
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاع آخر .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

- البشايشة ، سامر . (٢٠٠٨). " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية " . *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال* ، ٤ (٤) . ص ص ٤٢٧-٢٦١ .
- الخليفات ، مها عبدالعزيز . " أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية " . *رسالة ماجستير غير منشورة* . كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة: الأردن .
- السبيعي ، تهاني . (٢٠١٩) . " القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت : منطقة العاصمة نموذجاً " . *مجلة العلوم التربوية* ، ٢ (٤) . ص ص ٣٩٤-٤٢٢ .
- الصويغي ، هند . (٢٠١٩) . " القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية : دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي " . *المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا : الواقع والمأمول* . المعهد العالي للمهن الشاملة ، درنة : ليبيا .
- العجمي ، حمد عامر . (٢٠٢١) . " الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على شركات النفط الكويتية " . *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* ، ٢ (٦٥) . ص ص ٤٣٧-٤٦٢ .
- العدوان ، زياد و العياصرة ، معن . (٢٠٢٠) . " العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " . *مجلة اتحاد الجامعات العربية* ، ٤٠ (١) . ص ص ٢٢٧-٢٥٢ .
- الكعبي ، حميد . (٢٠١٨) . " دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية " . *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، ١٠ (٢٣) . ص ص ١٤١-١٦١ .
- المصري ، علي عباس . (٢٠١٢) . " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن " . *رسالة دكتوراه غير منشورة* . كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية : الأردن .
- بحري ، صابر و خرموش منى . (٢٠١٧) . " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر " . *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث* ، ٣ (٢) . ص ص ٧٤-١٠٨ .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسنى

- تايب ، عاطف . (٢٠١٩). " دراة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر " .
مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، (٦٦). ص ص ٤٣-١ .
- جبريل ، هيثم محمد . (٢٠١٩) . " أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية " . مجلة البحوث المالية والتجارية ، ٧ (٢٠) . ص ص ١٨٨-٢١٠ .
- دويدار ، محمود محمد . (٢٠١١). " أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط " . المجلة المصرية للدراسات التجارية ، ٣٥ (٣) . ص ص ١٨٣-٢٤٥ .
- سويقي ، عبير . (٢٠١٧). " أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسبوط " . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، ٤٧ (٤) . ص ص ٥٥١-٦٤٠ .
- شلابي ، وليد . (٢٠١٦) . دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر : الجزائر .
- صبح ، نوال محمود . (٢٠٢١) . " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر السلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة " . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، ٧ (١١) . ص ص ٥٤ - ٩٠ .
- صديق ، محمد جلال . (٢٠٠٤). " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل : بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدولية " . مجلة البحوث التجارية ، ٢٦ (١) . ص ص ٣٨٥-٤٣٣ .
- عبدالعزيز ، عبدالعزيز عبدالكريم . (٢٠١٩) . " دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية " .
المجلة العلمية للبحوث التجارية ، ٦ (٣) . ص ص ٢٧٥-٣١٦ .
- عبيد ، ضحى . (٢٠٢٠). " التماثل التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى مديرات رياض الأطفال في محافظة عمان " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت : الأردن .
- غنام ، أسيل . (٢٠١٦) . " أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك : الأردن .
- قهيري ، فاطنة و ضيف ، سعيدة . (٢٠٢٠). " أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية " . مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد ، ٢ (١) . ص ص ٨١ - ٩٨ .

"الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة" ...

د / محمد شemis حسني

- محمد ، هناء السيد . (٢٠١٩) . " أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي – بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة ، جامعة بنها : مصر .
- مصطفى ، أميمة حلمي . (٢٠١٧) . " العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا : دراسة ميدانية " . مجلة كلية التربية ، ٣ (٤١) . ص ص ١١٣-٢٥١ .
- ميروح ، عبدالوهاب و بوعطيط ، جلال الدين . (٢٠٢٠) . " التماثل التنظيمي بمديرينات الشباب والرياضة من خلال مؤشر العلاقة الارتباطية بين دافعية الإنجاز عند كل من العمال المشرفين وغير المشرفين " . مجلة الإبداع الرياضي ، ١١ (٢) . ص ص ٥٨٩-٦٠٨ .

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Akanbi, P. (2013). "Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria". **International Journal of Humanities and Social Science**,3(14).pp207-218.
- Akbarian, A., et.al. (2015). "Review Organizational Silence". **Journal of Scientific Research and Development**, 2(1). pp 178-181.
- Akram, T., et.al. (2020). "The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing". **Journal of Innovation & Knowledge**, 5. pp 117-129.
- Babalola, M., et.al. (2018). "The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. **Journal of Management**, 44 (5). pp 2037-2063.
- Banerjee, Richa., Banergera, Subeer. (2013). "A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behaviour". **Journal of Business and Management**, 12 (4). pp 36-43.
- Chan, S. (2006). "Organizational Identification and Commitment of Human Development Organization". **Journal of Management Development**, 25 (1). pp 249-268.
- Coskuner, S., et.al. (2018). "Mobbing, Organizational Identification, and Perceived Support: Evidence from a Higher Education Institution". **Eurasian Journal of Educational Research**, 73. pp 19-40.

-
- De Hoogh, A., Den Hartog, N. (2008). "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multimethod Study. **The Leadership Quarterly**, 19(3). pp 297-311.
 - Edward, Martin. (2005). "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review". **International Journal of Management Review**, 7(4). pp 207-230.
 - Fox, E., et.al. (2008). "Ethical Leadership: Fostering an Ethical Environment and Culture. **National Centre for Ethics in Health Care**. pp 1-61.
 - Gok, S., et.al. (2015). "The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. **Journal of Social and Behavioral Sciences**, 177. pp 38 – 42.
 - Golden, M. (2001). "Toward an Understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing ". **Personnel Psychology**, 54. pp 361-386.
 - Herrback, O. (2006). "A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification ". **Journal of Organizational Behavior**, 27. pp 629-643.
 - Ilyas, S., et.al. (2020). "Ethical Leadership in Sustainable Organizations: The Moderating Role of General Self-Efficacy and the Mediating Role of Organizational Trust". **Sustainable Production and Consumption**, 22. pp 195-204.
 - Kalshoven, et.al. (2011). "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure ". **The Leadership Quarterly**, 22(1). pp 51-69.
 - Kannair, J. (2007). "The Ethical Mind ". **Harvard Business Review**, 85 (3). pp 51-56.

- Kim, J., et.al. (2021). "Effects of CSR on Affective Organizational Commitment via Organizational Justice and Organization based Self-Esteem". **International Journal of Hospitality Management**, 92, pp 1-8.
- Kim, Dongkyu., Vandenberghe, Christian. (2020). "Ethical Leadership and Team Ethical Voice and Citizenship Behavior in the Military: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate". **Group & Organization Management**, 45(4). pp 514–555.
- Kim, J., et.al. (2013). "Organizational Change and Employee Organizational Identification: Mediation of Perceived Uncertainty". **Social Behavior and Personality**, 41 (6). pp 1019-1034.
- Lee, H. (2000). "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University: USA.
- Liang, T.Y. (2004). "Intelligence strategy: The Integrated 3C-OK Framework of Intelligent Human Organizations". **Human Systems Management**, 23(4). pp 203-211.
- Matteson, L., et.al. (2021). "The Relationship between Work Conditions and Perceptions of Organizational Justice among Library Employees". **Library and Information Science Research**, 43, pp 1-10.
- Miao, Q., et.al. (2019). "Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification". **Public Money & Management**, 39 (2). 77-85.
- Miles, A., Naumann, E. (2000). "The Cumulative Effects of Justice Perceptions". **The Journal of Behavioral and Applied Management**, 2(1). pp 13-29.
- Mohammad, J. (2016). "Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of

-
- Islamic Work Ethic, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 224.pp562 – 570.
- Murphy, C., et al. (2006). "Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism". **Management Revue**, 17(3). pp 328–343.
 - Nguyen, T., et.al. (2021). "Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: A Serial Mediation Model". **Heliyon**, 7(4). pp 1-9.
 - Odor, O., et.al. (2019). "Organizational Justice as a Determinant of Organizational Citizenship Behavior ". **Management and Organizational Studies**, 6 (2). pp 9-2.
 - Palanski, M., Yammarino, F. (2009). "Integrity and Leadership: A Multi-Level Conceptual Framework". **The Leadership Quarterly**, 20(3). pp 405-420.
 - Rego, A., et.al. (2004). "Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to their Organizations", **Management Research**, 2(3). pp 201-218.
 - Resick, C., et.al. (2006). "A Cross – Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership ". **Journal of Business Ethics**, 63 (4). pp 345-359.
 - Schwepker, Jr., Dimitriou, K. (2021). "Using Ethical Leadership to Reduce Job Stress and Improve Performance Quality in the Hospitality Industry". **International Journal of Hospitality Management**, 94.pp1-11.
 - Shenjiang, M., et.al. (2019). "The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultiness". **Journal of Business Ethics**, 154 (1). pp 229–242.
 - Shenjiang, Mo., Junqi, Shi. (2015). "Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting". **Journal of Business Ethics**, 5 (4). pp 293–303.

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

- Shux, Z., Yidong, T. (2018). "Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors". **Journal of Business Ethics**, 152 (4). pp 1085–1097.
- Trevino, L., Brown, M. (2004). "Managing to be Ethical ". **Academy of Management Executive**, 18(2). pp 69-83.
- Van, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis". **Journal of Management**, 37 (4). pp 1228-1261.
- Wang, H., et.al. (2017). "Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification". **Journal of Vocational Behavior**, (100). pp 185-195.
- Yozgat, U., Mesekiran, G. (2016). "The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction". **Journal of Economics, Business and Management**, 4 (2). pp 125-131.
- Yurchisin, J. (2006). "The Relationship among Salesperson Appearance, Employee-Organization Identification, Job Involvement, and Job Performance in the Context of an Apparel Retail Store". **PhD. Thesis**: Unpublished dissertation. Iowa State University: USA.

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة "...

د / محمد شمس حسن

برجاء الإجابة على العبارات التالية بوضع علامة (√) وفقاً لما تراه مناسب :
نوع الوظيفة :

() مهندس	() محاسب	() تنمية إدارية	() أعمال كتابية	() فني
-----------	-----------	------------------	------------------	---------

١. أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها : نمط من القيادة تمكن القائد من العمل بالوجهة الصحيحة والسير بالمنظمة نحو الشراكة مع العاملين بقيم أخلاقية محددة ، بالتالي هي تجسيد القائد للسلوك الأخلاقي في علاقته بالآخرين.

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد العدل

ويعرف العدل بأنه : تعامل القائد مع أتباعه بطريقة متساوية ومنصفة وغير متحيزة مما يؤثر إيجاباً على اتجاهات وسلوكيات العاملين تجاه العمل والمنظمة .

م	العبرة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
١	يقوم مديري بالتمييز في المعاملة بين العاملين				
٢	يقوم مديري بتوزيع المهام على العاملين بشكل عادل				
٣	تتسم أفعال وتصرفات مديري بالعدالة				
٤	يفي مديري بكل ما يلتزم به				
٥	ينتقني مديري دون وجود اسباب موجبة لهذا الانتقاد				
٦	يقوم مديري بتقييم أداء العاملين بشكل عادل يتناسب مع أدوارهم				

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد النزاهة .

وتعرف النزاهة بأنه : هو التزام القائد وتطابق قوله مع فعله والمحافظة على وعده أمام أتباعه مع تقديم المثل الذي يحتذى به مما يجعل القائد محل ثقة ومصداقية .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٧	يلتزم مديري بسياسات العمل				
٨	يعطي مديري في تصرفاته المثل لمؤسسه				
٩	يتخذ مديري قراراته بما يتماشى مع متطلبات النزاهة والسلوك الأخلاقي				
١٠	تتفق أقوال مديري مع أفعاله				
١١	يبيد مديري مصلحة العمل على المصلحة الشخصية				
١٢	يركز مديري على تحقيق مصالح المرؤوسين				

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التوجه نحو العاملين .

ويعرف التوجه نحو العاملين بأنه : اهتمام القائد باحتياجات العاملين والعمل على تلبيةها والحفاظ على مشاعرهم، مع إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء و الأفكار .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
١٣	هناك اهتمام من قبل مديري بمشكلات العاملين				
١٤	يخصص مديري وقت كاف للتواصل مع العاملين وحل مشكلاتهم				
١٥	يبيد مديري تعاطفاً مع العاملين				
١٦	يعطي مديري مساحة حرية للتصرف للمرؤوسين				
١٧	يتيح مديري للمرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات				
١٨	يساعد مديري العاملين في حل مشكلاتهم الشخصية				

المجموعة الرابعة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد توضيح الدور .

ويعرف توضيح الدور بأنه : قيام القائد بتوضيح المسؤوليات والتوقعات والاختصاصات لكل موظفيه ، بالإضافة لتوضيح الأداء المتوقع من كل فرد وأولويات العمل .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
١٩	يحدد مديري مسؤولية كل فرد داخل العمل				
٢٠	يوضح مديري أولويات العمل بشكل واضح				
٢١	يوضح مديري الأداء المتوقع من كل فرد داخل العمل				
٢٢	يوضح مديري لمرؤوسيه ما يقصد في تعليماته بدقة				
٢٣	يشير مديري للأخطاء التي ترتكب بواسطة المرؤوسين				
٢٤	يقوم مديري بمتابعة المرؤوسين أثناء العمل				

المجموعة الخامسة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التوجه الأخلاقي .

ويعرف التوجه الأخلاقي بأنه : قيام القائد بشرح القواعد الأخلاقية والعمل على تعزيز وإثابة السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين مع توضيح كافة المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٢٥	يقوم مديري بمكافأة أصحاب الأداء الأخلاقي				
٢٦	يقوم مديري بعمل لقاءات دورية مع العاملين للبحث على القواعد والمعاملات الأخلاقية				
٢٧	توجد مظاهر للفساد الإداري والمالي داخل المؤسسة				
٢٨	يوضح مديري تبعات السلوك الغير أخلاقي داخل المؤسسة				
٢٩	يدعم مديري السلوك الأخلاقي				
٣٠	يحرص مديري أن يكون قنوة بحنذي بها الموظفون				

٢. أبعاد المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية)

تعرف العدالة التنظيمية بأنها : درجة المساواة والعدالة في توزيع الموارد والإجراءات والتعاملات التي يدركها الفرد بالمنظمة التي يعمل بها .

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد العدالة التوزيعية

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

وتعرف العدالة التوزيعية بأنها : العدالة التي يدركها الموظف عند توزيع الموارد من قبل المنظمة

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٣١	هناك توافق بين راتبي وما أتمتع به من موهلات وخبرات				
٣٢	يتم توزيع الحوافز في المنظمة بشكل عادل				
٣٣	أحصل على حوافز تتناسب مع الأعباء المكلف بها				
٣٤	العبء الوظيفي الخاص بي مناسب				
٣٥	هناك مساواة في الراتب بيني وبين زملائي				
٣٦	الموارد المادية (أثاث مكتب - حاسب آلي - تكيفات ..) توزع بشكل عادل بين العاملين				

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد العدالة الإجرائية

وتعرف العدالة الإجرائية بأنه : العدالة التي يدركها الموظف عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات بالمنظمة

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٣٧	يتم تطبيق القرارات الإدارية داخل العمل على جميع الموظفين دون تحيز				
٣٨	يتم إعطاء الفرصة للموظف لإبداء رأيه في القرارات التي تتعلق به				
٣٩	يتم اتخاذ القرارات داخل العمل بأسلوب عادل وغير متحيز				
٤٠	يتم توضيح القرارات وتبريرها داخل العمل				
٤١	يتم التأكد من دقة المعلومات التي تبني عليها القرارات داخل العمل				
٤٢	تتم إجراءات الترقى داخل العمل بشفاافية				
٤٣	يتم الاستماع لآراء العاملين قبل اتخاذ أي قرار حاسم				

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد عدالة التعاملات

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شمس حسني

وتعرف عدالة التعاملات بأنه : طريقة تعامل وتصرف الإدارة مع الأفراد ، والتي ترتبط بشكل كبير بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٤٤	تتعامل الإدارة مع المرؤوسين بطريقة يسودها الاحترام والود				
٤٥	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات				
٤٦	تراعي الإدارة ظروف المرؤوسين الشخصية عند اتخاذ القرارات				
٤٧	تقوم الإدارة بتقديم التبريرات اللازمة للمرؤوسين في ما يخص القرارات التي لا تلقى قبولهم				
٤٨	تتيح الإدارة للمرؤوسين فرصة الاعتراض على القرارات التي تمس وظيفتهم ومناقشتها مع المسؤول				
٤٩	تقدر الإدارة أفكار ومقترحات العاملين				

٣. أبعاد المتغير التابع (التماثل التنظيمي)

ويعرف التماثل التنظيمي بأنه : التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والشعور بالولاء والالتزام والرغبة في البقاء بها والاستمرار في خدمتها .

المجموعة الأولى : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الولاء التنظيمي ويعرف الولاء التنظيمي بأنه : مدى الدعم الذي يقدمه الفرد لمؤسسته والحماس الذي يكنه لتحقيق أهداف المؤسسة والدفاع عنها ودعمها .

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٥٠	أكن مشاعر إيجابية للمؤسسة التي أعمل بها				
٥١	أرغب في الاستمرارية في المؤسسة التي أعمل بها مدى الحياة				
٥٢	أشعر بالسعادة لوجودي في المؤسسة التي أعمل بها				
٥٣	أشعر بالتأقلم في المؤسسة التي أعمل بها				

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية هي العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

م	العبرة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
٥٤	لدي استعداد لبذل جهد أكبر مما هو متوقع مني لتحقيق نجاح المؤسسة التي أعمل بها				
٥٥	تستحق المؤسسة التي أعمل بها ولاء العاملين بها				
٥٦	أتحدث دوما بالخير أمام الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها				

المجموعة الثانية : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد الانتماء (العضوية) التنظيمي. ويعرف الانتماء (العضوية) التنظيمي بأنه : مدى إدراك الفرد لقوة ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها وإحساسه بالانتماء والجاذبية للمنظمة وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة

م	العبرة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
٥٧	يتعامل الجميع داخل المؤسسة بأنهم أسرة كبيرة				
٥٨	أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها				
٥٩	أعتقد أنني عضو فاعل داخل المؤسسة				
٦٠	أعتقد أن علاقتي الوظيفية ستمتد بعد انتهاء فترة الوظيفة				
٦١	تتماثل خططي مع خطط الشركة				
٦٢	أدافع عن المؤسسة التي أعمل بها عندما يتم انتقادها من قبل الآخرين بطريقة غير موضوعية				
٦٣	لدي استعداد لتحمل ظروف المؤسسة في المواقف الصعبة حتى لو ترتب على ذلك تأثير على حقوقي الشخصية				

المجموعة الثالثة : هدفها التعرف على آرائكم نحو بعد التشابه التنظيمي .

ويعرف التشابه التنظيمي بأنه : مدى إدراك الفرد بوجود قيم وأهداف مشتركة بينه وبين زملائه من جهة وبينه وبين المنظمة التي يعمل بها من جهة أخرى .

" الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي بالمؤسسات العامة " ...

د / محمد شemis حسني

م	العبارة				
		أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق على الإطلاق
٦٤	أشعر بتوافق قيمي الشخصية مع قيم المؤسسة التي اعمل بها				
٦٥	أعتقد أن جميع العاملين تجمعهم قيم وثقافة مشتركة				
٦٦	أرى أن الصورة الذهنية للمؤسسة التي أعمل بها جزء من الصورة الذهنية الخاصة بي				
٦٧	يؤمن جميع العاملين داخل المؤسسة بأهداف مشتركة يتم السعي لتحقيقها				
٦٨	أراعي في قراراتي ما قد يؤثر سلبا على المؤسسة التي أعمل بها				
٦٩	انظر لمشكلات المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الخاصة				
٧٠	أشعر بأن وجودي بالمؤسسة يجعل من إداي يميز عن أداء أقراني في المؤسسات الأخرى				

- برجاء التفضل بإضافة أي رأي أو اقتراح أو تصور حول موضوع الدراسة ولم يتم التعرض إليه من خلال الاستبيان (يمكن استخدام خلف الصفحة أيضاً) :

.....

.....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم ،،،،