

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد

" دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج "

- ا.د/ محمد وهبة

- د/ شريف حسن

- ا/ محمود عبد الناصر مزيد محمد (باحث ماجستير ادارة اعمال)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاخلاقية و تحسين الاداء التنظيمي ،من خلال دراسة سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج ، ومن خلال استطلاع اراء عينة من العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وعددهم ٤٠٠ مفردة ، تم التوصل الى أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات الدور الأساسي، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" و بدرجة قدرة تأثيرية ٨٨.٦% ، وانه توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين فى مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" و بدرجة قدرة تأثيرية ٧٤.٥% ، وانه توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين فى مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج بدرجة قدرة تأثيرية قدرها ٦٨.٢% ، و اوصى الباحث تكوين قيادات إدارية ، ذات توجه أخلاقي، وترسيخ أخلاقيات القيادة داخل مديريات الخدمات بصفة عامة، وبسوهاج بصفة خاصة، كما يجب على القيادة الإدارية فى المستويات المختلفة، بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، تبنى الأنماط القيادية، ذات الصبغة الأخلاقية، والتي يمكن رصدها تحديداً، فى: القيادة الأخلاقية **Ethical Leadership**، القيادة الرمزية **Symbolic Leadership**، القيادة الصادقة **Authentic Leadership**، وهى أنماط يمكن تنميتها وتطويرها، من خلال تصميم حزمة برامج التدريبية بالمنظمة.

Analyzing The Relationship Between Lead Leadership And Multidimensional Job Performance : A Field Study By Application To The Directorates Of Services In Sohag Governorate

Dr.Mohamed Wahba

Dr.Sherif Hassan

MR.Mahmoud Abd Elnasr Mazeed

Abstract :

The Study Aimed To Identify The Nature Of The Relationship Between Ethical Leadership And Improving Organizational Performance, By Studying Basic Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, And Counter-Work Behaviors Among Workers In Service Directors In Sohag Governorate, And By Surveying The Opinions Of A Sample Of Workers At Different Administrative Levels In Service Directorates In Sohag Governorate. And Their Number Is 400, And It Was Concluded That "There Is A Significant Positive Correlation Between Moral Leadership And The Behaviors Of The Primary Role, Among Workers In The Directorates Of Services In Sohag Governorate" With A Degree Of Influence Capacity Of 88.6%, And That There Is A Positive Essential Correlation Between Moral Leadership And Organizational Citizenship Behaviors, Among Employees In The Services Directorates In Sohag Governorate, With An

Impactful Ability Degree Of 74.5%, And That There Is A Substantial Negative Correlation Between Moral Leadership And Anti-Productive Work Behaviors Among Workers In The Services Directorates In Sohag With An Impactful Ability Of 68.2%, And The Researcher Recommended Formation Of Administrative Leaders, With An Ethical Orientation, And Consolidating The Ethics Of Leadership Within The Service Directorates In General, And Sohag In Particular.

- المقدمة:

يعانى القطاع الحكومى فى مصر من ظاهرة الفساد الإدارى ، خاصة بعدما أصبح ظاهرة معقدة وواسعة ومتنوعة ، إلى الحد الذى جعل الكثير من الباحثين يعتقدون ، أنه لا مناعة كاملة من الفساد الإدارى ، وخاصة وأنه يأتى دوماً بأشكال جديدة (نجم ٢٠٠٠). وتشير تقارير منظمة الشفافية الدولية إلى أن مصر أصبحت أكثر فساداً فى عام ٢٠٠٨ منها فى عام ٢٠٠٧ ، كما أنها تراجعت إلى المركز ١١٥ من بين ١٨٠ دولة على مستوى العالم ، وذلك بقائمة الفساد العالمى (الكرداوى، ٢٠١١، ٢٨٥). ومما يزيد من خطورة هذه المشكلة تنامى حجم الفساد فى مصر ليصل إلى أكثر من ٥٠ مليار سنوياً (على، ٢٠٠٨).

وأوضح تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات فى شهر مارس ٢٠٠٩ ، إهدار مليار و ٥٢١ مليوناً و ١٦٨ الفا و ٣٤٤٤ جنيهاً، وذلك عن العام المنتهى فى يونيو ٢٠٠٨ ، فى قطاعات: إدارة الكهرباء، ومستشفيات التأمين الصحى، والنقل فقط، والتي تعكس تزايد أعداد المتورطين بالفساد داخل الجهاز الحكومى ، خاصة بالهيئات الاقتصادية وقطاع الأعمال والبنوك (محمود ، ٢٠٠٧، ٣٧٠). وفى محافظة سوهاج كشف تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات، عن إهدار ما قيمته ٦٢١ مليون جنيه ؛ نتيجة منح أراضى مملوكة للدولة بميدان العارف بالمجان لجهاز مشروعات وزارة الداخلية

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات ...

محمود عبد الناصر مزيد محمد

بالمخالفة لقانون بناء الأبراج السكنية (عبد الحميد، ٢٠١٣، ١٠٩)؛ وفي نفس السياق كشف تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات بسوهاج لعام ٢٠١٥، عن وجود مخالفات إدارية ومالية بمديرية القوى العاملة، وهي عدم اعتماد وزارة المالية للائحة الخاصة بوحدة العمالة غير المنتظمة، وعدم إخضاع عمليات الصرف لرقابة وزارة المالية، وسحب مبالغ مالية من حسابات المديرية دون وجود غرض أو مبرر لسحب تلك المبالغ) تقرير الجهاز المركزي لمراجعة مستندات مديرية القوى العاملة عن الأشهر من يوليو/ نوفمبر ٢٠١٤، ٢٠١٥)، واستكمالا لتلك المخالفات داخل محافظة سوهاج ، كشف أيضًا تقرير الإدارة المركزية الثالثة للرقابة المالية التابعة للجهاز المركزي للمحاسبات، عن وجود خسائر ومخالفات مالية تصل إلى أكثر من ٥٠ مليون في جمعية الشهيد عبد المنعم رياض وذلك بعام ٢٠١٦، التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي؛ مما يعزز ويؤكد على انتشار معدلات الفساد داخل المحليات والأجهزة والمديريات بمحافظة سوهاج.

وفي نفس الاتجاه ، بلغ المؤشر العام للفساد في مصر نحو ٦٦% ، فيشير تقرير وزارة التنمية الإدارية الى أن أكثر من ٧٦% من الموظفين ، وبما يعادل ٣.٥ مليون موظف يحصلون على رشاوى وكراميات لإنجاز مصالح المواطنين (تقرير وزارة التنمية الإدارية، ٢٠١٧). وكما أكدت نتائج دراسة (شتا، ١٩٩٩، ٦٠) على تدهور الوضع الاخلاقي في مصر ، وانتشار مظاهر أساسية للسلوك غير الأخلاقي ، مثل: الاختلاس، والرشوة، والسراقات، في العديد من المنظمات في كافة القطاعات سواءً الصناعية ، أو التجارية ، أو الإسكان ، أو الخدمات ، أو النقل ، أو الزراعة.

كما أبرزت نتائج دراسات الكرداوى (٢٠١١) ؛ وأحمد (٢٠٠٨) الى وجود ارتفاع في معدلات انحراف سلوكيات العاملين داخل مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. كما أكدت دراسة عبد الحميد (٢٠١٣) على ارتفاع معدلات سلوكيات العمل غير المنتجة لدى العاملين بالمحليات بمحافظة سوهاج على وجه الخصوص.

وانعكست النتائج السابقة من وجهة نظر الباحث، على ثقة وتقييم المواطنين لاداء الأجهزة الحكومية، ومدى إحساسهم بانتشار الفساد فيها ، حيث أكدت نتائج دراسة حكومية أشرفت عليها وزارة التنمية الادارية فى عام ٢٠١٩ ، على أن ٩٩,٢ % من المصريين يرون أن المحسوبية ، والرشاوى والفساد ، وسوء عملية التوظيف، منتشرة داخل المجتمع . كما أشارت إلى ان ١٦% فقط من المواطنين هم الذين يثقون فى خدمات القطاع الحكومى (تقرير وزارة التنمية الإدارية ، ٢٠١٩)؛ الأمر الذى يعزى الى ضرورة الاهتمام بالبحث عن العوامل المسببة لتلك الأزمات والعمل على تنمية السلوكيات الايجابية وتقليل الانحرافات السلوكية للعاملين داخل وحدات القطاع الحكومى.

١ - مشكلة الدراسة :

تتمثل اشكالية الدراسة فى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاداء التنظيمى فى مديريات الخدمات فى محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية ، انطلاقا من اهمية خصائص القيادة الاخلاقية فى تقليل الانحرافات السلوكية للعاملين داخل وحدات القطاع الحكومى ، فى ضوء خطورة تلك الانحرافات بين العاملين داخل مديريات الخدمات، والتي يحتمل ان تؤدي الى انتشار الفساد داخل المديريات ، مما يؤثر على مؤشر الفساد للدولة الأمر الذى يعزى إلى ضرورة وأهمية وضع ضوابط لتلك السلوكيات والعمل على تقليلها ،وتعد أخلاقيات العمل إحدى تلك الضوابط التى من المحتمل وجودها يقلل من تلك السلوكيات السلبية ، وانطلاقا من تلك الاشكالية فان تم صياغة التساؤلات التالية :

١. ما مستوى القيادة الأخلاقية الموجودة بمديريات الخدمات محل الدراسة ؟
٢. ما مستوى سلوكيات الدور الأساسى لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟
٣. ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟

٤. ما مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟
٦. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟
٧. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ؟

٢- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على مستوي القيادة الأخلاقية داخل مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
٢. التعرف على مستوي سلوكيات الدور الأساسي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة
٣. التعرف على مستوي سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة
٤. التعرف على مستوي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة
٥. معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي ، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة
٦. معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة
٧. معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة

٨. التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية ، التي قد تساعد علي توسيع مجال البحث في مجال القيادة الأخلاقية، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بتنميتها؛ الأمر الذي قد يقود في النهاية إلى تنمية السلوكيات الايجابية ، والحد من السلوكيات السلبية ، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

٣- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات بعضها نظري (أكاديمي)، والبعض الآخر تطبيقي(عملي) ، وذلك كما يلي :

١/٣ الأهمية النظرية (الأكاديمية) :

تبرز الأهمية النظرية للدراسة ، من خلال ما يلي:

- أهمية دراسة القيادة الأخلاقية، حيث تعد من المفاهيم الحديثة في البيئة العربية ، التي تعاني من وجود ندرة في تلك الأبحاث والدراسات (حسانين، ٢٠١١)، وكذلك دراسة رأس المال النفسي؛ لذا تمثل هذه الدراسة إضافة حقيقية في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، والسلوك التنظيمي بصفة خاصة ، وستعمل على دعم المكتبات والدراسات المتخصصة العربية، بإضافة دراسة عن القيادة الأخلاقية ، كما تساعد في إلقاء الضوء على هذا الجانب المضي في الحياة التنظيمية ، وتوسيع قاعدة البحث في هذا الجانب الحيوى المهم من مجالات السلوك التنظيمي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها لتناولها العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي بأبعاده الثلاثة، في العلاقة بينهما ؛ الأمر الذي يفتح المجال امام تناول العديد من المتغيرات المُعدلة والوسيطية في مثل هذه العلاقات بصفة خاصة، وفي مجالات البحوث بصفة عامة، والتي تعاني من ندرة في تلك النوعية من المتغيرات ، على الرغم من أهميتها ، حيث أنها كثيراً ما تعكس الواقع الفعلي.

الأهمية العملية (التطبيقية) :

تبرز الأهمية العملية للدراسة ، من خلال ما يلي :

- من المحتمل أن تقدم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، لمتخذي القرار في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، نتائج واقعية حول القيادة الأخلاقية، وعلاقتها مع الأداء التنظيمي المتعدد الأبعاد ؛ مما يساعدهم علي اتخاذ الوسائل الكفيلة لرفع مستوى القيادة داخل الجامعة ؛ لتنمية السلوكيات الإيجابية ، والحد من السلوكيات السالبة، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.

٤- الاطار النظرى والدراسات السابقة :

وينظر للقيادة الأخلاقية علي أنها السلوك المتفق عليه بين القائد وأفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة القائمة علي توجيه ورعاية القائد لمروسيه، وإطلاق طاقاتهم وطموحاتهم بكل همة وعزم بما يضيفي جواً من السعادة والاداء الجيد في مكان العمل. العجمي (٢٠١٥).

ويري (Khuong & Nhu (2015) أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي يتحلى فيها القائد بالأمانة والولاء والتركيز علي الهدف والخير والعدالة الإجتماعية، وقوة الشخصية والتواضع والصبر والنزاهة وصنع القرار بناء علي الفضيلة والتأثير في العاملين معه لجعلهم يعملوا الشيء الصحيح.

كما قدم (Brown at al.,2005:120) تعريفاً محدداً للقيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المعياري المناسب وتقديم البرهان العلمي من خلال العلاقات الشخصية، والترويج لمثل هذا السلوك لدي الأتباع من خلال الإتصال باتجاهين وتعزيز هذا السلوك وعملية إتخاذ القرارات، ويتفق الباحث مع هذا التعريف الذي يتضمن ما يلي :

- أن سلوك القادة الأخلاقيون بمثابة سلوك معياري الذي يجب أن يكون عليه السلوك المقبول من قبل المرؤوسين، وحسب ما يقتضي الموقف.
- يجب علي القادة الأخلاقيين أن يتواصلوا مع أتباعهم ويقدمون لهم مبررات لسلوكهم.

- يتصرف القادة الأخلاقيين وبشكل مستمر وفقاً للقواعد الأخلاقية، لذلك فهم يضعون معايير أخلاقية في منظماتهم ويكافئون السلوك والتصرف الأخلاقي ويعاقبون التصرف غير الأخلاقي آخذين بعين الاعتبار العواقب الأخلاقية لقراراتهم وفوق كل شيء يسعون وبجد لإتخاذ الخيارات العادلة، وهذا التعريف يضع القيادة الأخلاقية ضمن الأشكال الإيجابية للقيادة.

ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات التي تمت في مجال القيادة الأخلاقية، فإن هناك العديد من الأبعاد للقيادة الأخلاقية في المنظمات، ومن أهم الدراسات في هذا المجال دراسة (Brown et al.,2005) والتي ارتكزت عليها الدراسات اللاحقة في موضوع القيادة الأخلاقية، وقد ميز (De Hoogh and Den Hartog,2008:305) بين ثلاثة أبعاد مديرية للقيادة الأخلاقية وهي (الإنصاف، توضيح الدور، ومشاركة السلطة) وهي الأبعاد التي وردت في دراسة (Brown et al.,2005:129) وبالإضافة إلى هذه الأبعاد الأساسية قام كل من (Kalshoven et al,2011) بإعداد مقياس متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية في العمل، يتضمن سبعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

● العدالة Fairness: وبالعودة الي دراسة (Brown et al.,2005) و (De Hoogh and Den Hartog, 2008) فإن بعد الإنصاف ينظر اليه علي أنه البعد الأكثر اهمية في سلوك القائد الأخلاقي وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية، وبمعني أخر بأن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة، و أن يكون جديراً بالثقة، وأن لا يمارس المحسوبية وأن يكون علي قدر المسؤولية.

● توضيح الدور Clarification of the Role: البعد الثاني الذي تم التركيز عليه كبعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وهو بعد توضيح الدور هو يعني أن يكون القائد واضحاً وأن يدخل في عملية إتصال مفتوحة مع الاتباع، وبالتوافق مع هذا الرأي فإن (De Hoogh and Den Hartog, 2009:343) ركز علي أهمية الشفافية في عملية توضيح أهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء ويعتبر عملية توضيح الدور مكوناً أساسياً من مكونات القيادة الأخلاقية.

- مشاركة السلطة Power Sharing: أما بالنسبة لبعد مشاركة السلطة فهو يعني بأن يسمح القائد للمرؤسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم والاهتمام بها، ويعطيهم الفرصة للتحكم في العمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم. (De Hoogh and Den Hartog, 2009:217).
- التوجه نحو الأفراد People Orientation: القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد، كذلك فإن القادة يستخدمون سلطة المكافآت والعقوبات من أجل إبقاء الاتباع يشعرون بالمسئولية عن أفعالهم، وبالتالي فهم يتحملون ما يتبع هذه التصرفات من ثواب وعقاب. (Tervino,2003:21).
- التوجيه الأخلاقي Ethical guidance : حسب (Brown et al.,2005:119) فإن القادة الاخلاقيين يوجهون اتباعهم ويساعدونهم في عملية تحديد الاولويات، ويقدمون لهم ما يملكونه من خبرات حول الازمات الاخلاقية التي تواجههم وكيف يتم التعامل معها.
- النزاهة Integrity: وتم وصفها بأنها الرابط بين القول والفعل، والقادة الذين يحافظون علي وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الاتباع لأن تصرفاتهم وافعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع (Poohongthong et al,2014).
- الاهتمام بتحقيق الاستدامة Concern for sustainability: كما أقترح (Trevino,2003:19) بأن القائد الأخلاقي يتصف بأن لديه اهتماماً واسعاً وقلق مستمر تجاه القضايا الأخلاقية، والقلق في هذه الحالة يكون بخصوص الآثار المترتبة عن هذه السلوكيات علي أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام. ويعتمد الباحث وبالاتفاق مع دراسة (راشد، ٢٠١٢) في قياس القيادة الأخلاقية على هذا المقياس لأسباب الآتية:
- تجسد مفرداته الخصائص والصفات الإيجابية للقادة.
- يتضمن أبعاد وسلوكيات مختلفة للقيادة الأخلاقية.
- هذا المقياس هو تطوير لمقاييس سابقة للقيادة الأخلاقية.

وتم الاستناد إلى ستة أبعاد فقط من هذا المقياس، وتم استبعاد بعد الاهتمام بتحقيق الاستدامة بما يتناسب مع الواقع العملي.

وتعد سلوكيات الدور الأساسي إحدى أنماط السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً Prosocial Organization Behavior ، وبدأ الاهتمام بتلك السلوكيات في منتصف الثمانينات من القرن العشرين ، وتعود نشأة السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً إلى (Brief & Montowidlo, 1986) والذي عرّف تلك السلوكيات، بأنها " سلوك منجز من قبل عضو في المنظمة ، وموجه نحو الفرد أو جماعة العمل أو التنظيم ككل ، والذي يتفاعل مع هذا العضو عند أداء دوره التنظيمي، وهو سلوك يهدف إلى خير ورفاهية الفرد وجماعة العمل والتنظيم " (باشا، ٢٠٠٧: ١٠١).

ويعد كل من Katz and Kahn (1978) من أوائل العلماء اللذان حاولوا وضع تعريف محدد لسلوكيات الدور الأساسي ، حيث أكدوا على أنها عبارة عن "سلوكيات الوظيفة المحددة من قبل النظام، والتي تعترف بها نظم المكافآت الرسمية للمنظمة" (Barksdale & Werner, 2000 : 146). حيث أنها تمثل "السلوكيات المحددة والمسندة للفرد من قبل المنظمة التي يعمل فيها، والمنصوص عليها في بطاقات الوصف الوظيفي والتي يتم تقييمها ومكافأتها من خلال النظام الرسمي للمكافآت" (حسانين "ب"، ٢٠٠٩: ٥٦).

وعرفها Vigoda (2000) بانها " مجموعة من الأنشطة المطلوبة ، والمتوقع من الفرد ادائها، والتي يحصل على مكافأة مباشرة عليها ، وتشتمل هذه الأنشطة على الواجبات والأعمال الروتينية والمتطلبات ذات الصلة التي يطلبها الرئيس المباشر ، وتشكل بدورها جزء من اللوائح والإجراءات التنظيمية الرسمية ، ولكن دائماً ما يتم إدراكها على أنها جزء ضروري من عملية الإنتاج" (باشا، ٢٠٠٧ : ١٠٣). واستخلص (صالح، ٢٠١٥ : ٥٦) بأن سلوكيات الدور الأساسي المتمثلة في الأداء الوظيفي بمفهومه التقليدي ، عبارة عن " هدف معين أو مجموعة أهداف يسعى العنصر البشري إلى تحقيقها ، من خلال مهام ومسئوليات محددة يقوم بها". وبعد استعراض التعريفات السابقة ، يتضح أمام الباحث أن أقرب تعريف لسلوكيات

الدور الأساسى ملائمة للدراسة الحالية ، هو ذلك التعريف الذى عرفه William & Anderson (1991) " بأنها السلوكيات المحددة والمسندة للعامل من قبل المنظمة التى يعمل فيها ، والمنصوص عليها فى بطاقة الوصف الوظيفى،والتى يتم تقييمها ومكافئتها من خلال النظام الرسمى للمكافآت".

أبعاد سلوكيات الدور الأساسى Dimensions of In-Role Behaviors :

هناك عدة عناصر أساسية أو مكونات أساسية للأداء الوظيفى التقليدى (سلوكيات الدور الأساسى) يمكن حصرها فيما يلى : (صليحة، ٢٠١٠: ٦٥ ؛ الكبيسى، ٢٠٠٤: ٥٥؛ صالح، ٢٠١٥: ٥٧؛ فؤاد ، ٢٠٠٦: ٦٧).

- المعرفة بمتطلبات العمل (الوظيفة) : وتشمل ،المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، وما يمتلكه من رغبة ومهارات للقيام بهذا العمل، كما تشمل التمكن الفنى من تنفيذ وتنظيم العمل.
 - كمية العمل المنجز : اى كمية العمل الذى يستطيع الفرد إنجازها فى الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية ، والتفانى فى العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال فى وقتها المحدد.
 - الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- فسلوكيات الدور الأساسى، كما اتضح للباحث تصف البيئة التنظيمية ، والتى تتضمن: مناخ العمل، والإشراف ،ووفرة الموارد ،والأنظمة الإدارية ، والهيكل التنظيمى.
- وقد تعددت المصطلحات لسلوكيات المواطنة التنظيمية فى الأدبيات ،كسلوكيات الدور الإضافى ،وسلوكيات خارج الدور ،وسلوكيات الجندى الصالح ، وسلوكيات المواطن الصالح (7:Divina,2010). كما تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ؛ فيعرفها(Organ (1988 بأنها تلك السلوكيات التى لا يمكن تقديرها أو مكافئتها من قبل النظام الرسمى ، وتعزز فاعلية أداء المنظمة ؛ نابعة من تطوع الفرد نحو المنظمة. ويعد تعريف (Podsakoff & Mackenzie (1994

سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي ينص على أنها " سلوكيات العمل التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، ولا يتم تقديرها أو مكافئتها بشكل مباشر أو واضح من قبل النظام الرسمي للمكافآت ، وتسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية" - هو أقرب التعاريف ملائمة لموضوع الدراسة الحالية وتتسم سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة خصائص مميزة، وهي : عدم الإلزام أو الفرض ، والتأسيس على المبادرة الفردية المستقلة ، والمساهمة في تحقيق صالح التنظيم (Bienstock , De Moranville & Smith , 2003:361). وتنطوي سلوكيات المواطنة التنظيمية على نوعين من السلوكيات، هما: (Organ, 1988: 64)

- السلوكيات الإيجابية: وهي السلوكيات التي تعكس الإسهامات الإيجابية التي يتطوع بها الفرد ، مثل: المساعدة التي يقدمها الفرد لرئيسه المباشر أو زملائه في العمل، والجهد الزائد، والدقة في الإنجاز بما يفوق المتطلبات الرسمية للعمل، والتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ أي قرار أو ممارسة أي تصرف، والتحدث عن المنظمة بشكل جيد أمام الغير.

- جودة الامتناع: وهي السلوكيات التي قد تضايق المنظمة أو الإدارة تطوعاً حتى إذا كان من حقه ممارستها، وتعكس هذه السلوكيات قدرة الفرد على أن يتحمل وبصدر رحب أوضاع العمل السيئة البسيطة، ومصدر الإذى والإزعاج والقلق التي تعتبر نتيجة حتمية للاعتماد المتبادل، وكلما كان العاملين قادرين على تحمل المشاحنات دون شكوى أو تظلم أو استغاثة أو توجيه اللوم والالتهام، كلما انخفض العبء الذي تتحمله إدارة المنظمة

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية OCBs : Dimensions of

باستعراض الأدبيات السابقة في تلك الجزئية، كشف Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach (2000) عن أنه لا يوجد إجماع واضح على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية OCB Dimensions ؛ حيث وجدوا أكثر من ٣٠ تصنيفاً لتلك الأبعاد ، وتوصلوا إلى سبعة أبعاد مشتركة بين تلك التصنيفات، وهي : مساعدة السلوك ، والروح الرياضية ، والولاء التنظيمي ،

والامتثال التنظيمي، والمبادرة الفردية، والسلوك الحضاري، وتنمية الذات. بينما أشار العديد من الباحثين [Banki, 2006; Bambale, Shamsudin & Subrammaniam, 2011; Altman, 2013; إلى أن سلوكيات المواطن التنظيمية، تتكون من الأبعاد الخمسة التالية:

- الإيثار Altruism: ويقصد بها سلوكيات المساندة التطوعية الموجهة لمساعدة زملاء العمل، في مواجهة المشكلات التي تقابلهم اثناء العمل، ومنع ظهور تلك المشكلات
- حيوية الضمير Conscientiousness: وهي تعنى رغبة الأفراد في أداء سلوكيات تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، مثل: المبادرة، والتطوع، وإظهار المثابرة، والحماس داخل العمل.
- الروح الرياضية Sportsmanship: ويقصد بها مدى استعداد الفرد لتقبل الواقع، والتصدى وتحمل المضايقات والأعباء دون تذمر أو شكوى.
- الكياسة Courtesy: وهي تعنى إظهار الاحترام والتقدير للجميع من زملاء ورؤساء داخل العمل، وما يتخذونه من قرارات، وما يقومون به من تصرفات.
- السلوك الحضاري Civic Virtue: وهي تشير إلى رغبة الأفراد في المساهمة الإيجابية في الحياة التنظيمية، من خلال الاندماج فيما يحدث بالمنظمات، وتقديم النصائح والاقتراحات لمواجهة المشكلات، والحرص على إبداء الرأي. ويلاحظ الباحث أن أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية بعضها موجه نحو الأفراد OCB-I أى يهدف لمساعدة الزملاء داخل العمل: كالإيثار، والكياسة، والبعض الآخر موجه لزياده فعالية المنظمة OCB-O: كالروح الرياضية، ووعى الضمير، والسلوك الحضاري.

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Behaviors: Counterproductive Work

يعرف (Fox, Spector & Miles, 2001) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بأنها "السلوكيات التي تهدف إلى الإضرار بالمنظمات وأعضائها، ويمكن أن تشمل أعمال علنية مثل: العدوان، والسرقه، وعدم اتباع الأوامر، وتعمد العمل بشكل غير

صحيح ، وأن أكثر ما يميز تلك الأعمال، أنها إرادية تهدف بشكل عمدي الإضرار بمصالح المنظمات وأعضاؤها". ويرى (Sackett (2002) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها "سلوكيات العمل المقصودة التي تتناقض مع المصالح الشرعية للمنظمة، والهادفة إلى إيقاع الضرر بها أو بالعاملين فيها أو بالاثنتين معاً".

ولا يختلف تعريف (Spector & Fox (2005) عن تعريف (Sackett (2002) ،ولكن أكد على أنها لا تشمل المنظمات والأفراد فقط ، وإنما تمتد لتشمل العملاء والمساهمين ، فأن أى إساءة أو تعمد ضرر لكليهما ؛ سيعود بالضرورة بالأذى على المنظمة. واتفق معهم (المهدى ، ٢٠١٥ : ٦١) بأنها " الأفعال الإرادية التي تضر أو تتوى إيذاء المنظمات أو الناس العاملين فى هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين".

ويعد تعريف (Kellowy, Loughlin , Barlig & Nault(2002) لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هو أقرب وأنسب التعاريف لموضوع الدراسة الحالية ، والذي ينص على أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي عبارة عن، " سلوكيات العمل المقصودة التي تتناقض مع المصالح الشرعية للمنظمة، والهادفة الى إيقاع الضرر بها او بالعاملين فيها او بالاثنتين معا".

وقام (Marcus&Schuler(2004 بتحديد ابعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى بعدين رئيسيين ،هما:

- الانحرافات على المستوى الفردى:

• مضايقة الزملاء اثناء العمل Harassment

• القيل والقال Gossip

• التشاجر مع الزملاء Fighting

- الانحرافات على مستوى المنظمة ، وتقسم الى ٣ مستويات :

• الانحراف المادى Property Deviance مثل: السرقة Theft، وتخريب الممتلكات Sabotage.

• الانحراف فى عملية الإنتاج Production Deviance مثل: ضعف الأداء Poor Work، وإساءة استخدام الممتلكات Substance Abuse.

- الانسحاب من العمل Withdrawal Work مثل: الغياب Absence. وكما أكد (Spector & Fox, 2005) أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تتمثل في: الانتقام، والعدوان، والانحراف، والوحشية، والاعتداء العاطفي. وفي نفس السياق أوضح (Anjum & Parvez, 2013) خمسة فئات رئيسية تساهم في تشكيل تلك السلوكيات، وهي: الإساءة للآخرين، وانحراف الإنتاج، والتخريب، والسرقه، والانسحاب عن العمل.
- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث:**

تعد دراسة (Bello, 2012) إحدى المحاولات المبكرة، التي حاولت التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical leadership، وخصائص القائد الأخلاقي، وكذلك تحاول التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي Job Performance، وأثر وساطة الثقة والالتزام في العلاقة بينهما؛ وتوصلت إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية، والأداء الوظيفي، وان وجود الثقة والالتزام يساعدوا في تحسين وتقوية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي. وفي نفس الاتجاه، بحثت دراسة (Obicc, 2015) في آثار القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا. بالتطبيق على ١٦٠ موظف. تكشف نتائج الدراسة أن أداء الموظف يتأثر إلى حد كبير بالقيادة الأخلاقية. وأشارت إلى أن التداعيات العملية هي أن القيادة الأخلاقية في القطاع العام تحتاج إلى تعزيز على أعلى مستوى ويتعين على القادة أن يتصرفوا أخلاقياً.

ثم جاءت دراسة (Mailk et al, 2016) لتتفحص تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، وكذلك اختبار الدور المعدل للقيم التنظيمية في العلاقة بينهما، ولذلك لعينة بلغ حجمها ٢٤٠ عضو هيئة تدريس في قطاع التعليم العالي ل٦ جامعات ماليزية، وتوصلت إلى وجود تأثير جوهرى موجب للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وان القيم التنظيمية تساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهما. يتم تمييز أسلوب القيادة الأخلاقية على أنه مشاركة حيث يشارك القائد سلطته مع الموظفين. فيما ابرزت نتائج

دراسة (Kelidbari et al, 2016) الي وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و أداء الموظفين ، وذلك لعينة بلغ حجمها ٣٤٩ عامل في جامعة Rasht بمحافظة كيلان بإيران، كما أكدت على دور تعزيز وتنمية دور القيادة الأخلاقية داخل كافة القطاعات الحكومية والخاصة، وكافة المنظمات الربحية والخدمية. وفي نفس السياق ، حاولت دراسة (Madanchain et al, 2016) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية من ناحية ، والآداء التنظيمي من ناحية أخرى، وذلك لعينة بلغ حجمها ٣٩ عامل من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي فشلت في تحقيق أهدافها في آخر الأعوام، بالولايات المتحدة ، وكذلك ايضا لعينة بلغ حجمها ٤٥ عامل في الشركات النيجيرية التي أيضا اشتهرت بالفشل ، فكانت تلك الدراسة تسعى لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والتحويلية ، والتعرف على أثرهما على الأداء الوظيفي ، وتوصلت انه بمجرد تطبيق القيادة الأخلاقية ، والقيادة التحويلية ، سيتحسن الأداء ، وأكدت على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية والآداء الوظيفي.

كما تناولت دراسة (السلنتي، ٢٠١٧) : العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، بالتطبيق على عينة قوامها (٢٩١) مفردة من العاملين في شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط . وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة إرتباط معنوي وتأثير بين جميع أبعاد القيادة الاخلاقية وابعاد الأداء الوظيفي فيما عدا بعد (التفاني الوظيفي). واستهدفت ايضا دراسة (Yang et al, 2017) دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظف، وتحديدًا الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، واختبار الدور المعدل للتعلم الاجتماعي في العلاقة بينهما، وذلك لعينة بلغ حجمها ٨٧ عضو من أعضاء الإدارة الوسطي، والمرؤوسين في الشركات الصينية، وتوصلت إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية والآداء التنظيمي، وان التعلم الاجتماعي ليس له تأثير قوى في العلاقة بينهما . وتصدت دراسة (على ، ٢٠١٧) لبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والآداء الوظيفي، وذلك لعينة بلغ حجمها ٢٩١ عامل من العاملين بشركة

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديري الخدمات ...

محمود محمد الناصر مزيد محمد

دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط، وتوصلت إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي.

وفي اتجاه مختلف نوعا ما ،سعت دراسة(Agbim,2018) إلى قياس تأثير القيادة الأخلاقية على حوكمة الشركات وأداء الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات في قطاع البنوك بنيجيريا. وكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها آثار إيجابية كبيرة على حوكمة الشركات وأداء الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات. وأشارت إلي أنه يجب أن تُظهر الإدارة التزاماً أكبر في اختيار وتطوير القادة والاتباع. ثم جاءت دراسة (Shafique et al,2018) والتي كانت تستهدف إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي، لعينة بلغ حجمها ١٩٦ عامل بالشركات السياحية بباكستان، وكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي، وتأثير سلبي على نوايا الموظفين لترك العمل، وكذلك بأن إظهار السلوكيات القيادية الأخلاقية من قبل المديرين في مكان العمل يزيد من احتمال الرضا الوظيفي للموظفين والأداء ، مع تقليل نيتهم في ترك الوظيفة، وهو ما اتفقت معه نتائج دراسة (Theil et al, 2018) التي أكدت على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين إظهار السلوكيات الأخلاقية للمديرين وتحسن الأداء الوظيفي. وأخيرا... أكدت دراسة (Nemr& Liu,2021) على وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ٤٠٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات.

٥-فروض البحث :

من خلال نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الإستطلاعية، وصياغة مشكلة الدراسة، وعرض نموذج متغيرات الدراسة، تمكن الباحث من وضع فروض الدراسة علي النحو التالي :

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات ...

محمود محمد الناصر مزيد محمد

- H₁** : توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.
- H₂** : توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.
- H₃** : توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، لدى لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج.
- ٦ - مجتمع وعينة الدراسة :**

يتكون مجتمع البحث من العاملين جميع المديريات كحصر شامل ، نظراً لقلّة عدد المديريات، وتقاربها الجغرافي ، ذاك لأنها موجودة جميعاً بمدينة سوهاج. وسيقوم الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة عند جمع البيانات من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ويرجع ذلك لكبر مجتمع الدراسة ٣٩٢٤٧ مفردة، حيث سيتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقيّة **Stratified Sample** ؛ ونظراً لوجود إطار كامل وغير متقادم بأسماء وعناوين المفردات الداخلة في مجتمع الدراسة، بالإضافة ان المفردات غير متجانسة من حيث النشاط. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة ، يتبين ان هذا الحجم يبلغ ٣٨٤ مفردة في ضوء معامل ثقة ٩٥ %، ومستوى المعنوية ٥% (ريان ٢٠٠٢، ٢٩٦)، وقام الباحث بزيادتها الى ٤٠٠ مفردة ، لمواجهة حالات القبول والرفض، وزيادة مستوى الثقة في النتائج حتى يمكن تعميمها . وسيقوم الباحث بتوزيع مفردات العينة على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، عن طريق التوزيع المتناسب ، في ضوء عدد العاملين الموجودين داخل كل مديرية خدمات .

٧- نتائج التحليل الإحصائي :

- نتائج اختبار مدى صحة الفرض الاول :

عرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة، لنتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول ، والذي ينص على أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج".

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات ...

محمود عبد الناصر مزيد محمد

ويوضح الجدول التالي مباشرة رقم (1) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الاخلاقية على سلوكيات الدور الأساسى لدى العاملين بمديريات الخدمات ، بمحافظة سوهاج:

جدول رقم (1)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأخلاقية على سلوكيات الدور الأساسى

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	ΔR^2	T.Value	مستوى المعنوية
القيادة الأخلاقية	٠,٩٤١	٠,٩٣٦	٠,٩٤١	٠,٨٨٦	٥٢,٩٦٨	**٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant					٠,١٤٨	
معامل التحديد Adj.R ²					٠,٨٨٥	
قيمة F					٢٨٠٥,٦٥	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)					**٠,٠٠٠	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قائمة استقصاء الدراسة الميدانية. $P < 0.001$ ويتضح من الجدول السابق، ما يلى:

- تؤكد إشارات المعلمات إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة قوية بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات الدور الأساسى لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، حيث بلغت قيمة R ٠,٩٤١ .
- ويشير معامل التحديد Adj.R² إلى أن القيادة الاخلاقية تسهم فى تفسير حوالى ٨٨,٦% من التباين فى سلوكيات الدور الأساسى، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.001$) ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة . ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول، يمكن قبول صحة هذا الفرض الفرعى والذي ينص على أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات الدور الأساسى، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" .

- نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثاني :

عرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة، نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثاني ، والذي ينص على أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" . ويوضح الجدول التالي رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لذلك الفرض الفرعى:

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	ΔR^2	T.Value	مستوى المعنوية
القيادة الأخلاقية	٠,٨٦٣	٠,٨٦٩	٠,٨٦٣	٠,٧٤٥	٦٧,٧٩٣	٠,٠٠٠**
المعامل الثابت Constant			٠,٠٧٥			
معامل التحديد Adj.R ²			٠,٧٤٥			
قيمة F			٤٥٩٥,٩٣			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)			٠,٠٠٠**			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قائمة استقصاء الدراسة الميدانية. **P<0.001****

ويتضح من الجدول السابق، ما يلى:

- تؤكد إشارات المعلمات إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة R ٠,٨٦٣ .
- ويشير معامل التحديد $Adj.R^2$ إلى أن القيادة الاخلاقية تسهم فى تفسير حوالى ٧٤,٥% من التباين فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
- يشير معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.001$) ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة . ومن خلال العرض السابق، لنتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني للدراسة ، تم قبول صحة هذا الفرض والذي ينص على أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرات الخدمات ...

محمود عبد الناصر مزيد محمد

بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في مديرات الخدمات بمحافظة سوهاج".

نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث :

عرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة، نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث ، ومؤداه " توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين في مديرات الخدمات بمحافظة سوهاج" . ويوضح الجدول التالي رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الاخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين بمديرات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة :

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الاخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	ΔR^2	T.Value	مستوى المعنوية
القيادة الاخلاقية	-٠,٨٢٦	-٠,٦٧	-٠,٨٢٦	٠,٦٨٣	٢٧,٨٩٧	**٠,٠٠٠
المعامل الثابت Constant					٥,٠٩٨	
معامل التحديد Adj.R ²					٠,٦٨٢	
قيمة F					٧٧٨,٢٦٣	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)					**٠,٠٠٠	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء الميدانية. ****P<0.001**

ويتضح من الجدول السابق، ما يلي:

- تؤكد إشارات المعلمات إلى وجود علاقة ترابط جوهرية سالبة وقوية بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بمديرات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة $R = -٠,٨٢٦$.
- ويشير معامل التحديد $Adj.R^2$ إلى أن القيادة الاخلاقية تسهم في تفسير حوالي ٦٨,٢% من التباين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين في مديرات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

- يشير معامل جوهرية النموذج (F Sig.) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.001$) ، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة . ومن خلال العرض السابق، لنتائج اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الثالث يمكن قبول صحة هذا الفرض الفرعي، والذي ينص على أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج".

٨- توصيات البحث :

- على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة ، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات ، التي يرى انها تساعد في تحسين مستوى القيادة الأخلاقية ، وكذلك تقليل الانحرافات السلوكية الموجودة لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ومن أهم هذه التوصيات ، ما يلي :
- تكوين قيادات إدارية ، ذات توجه أخلاقي، وترسيخ أخلاقيات القيادة داخل مديريات الخدمات بصفة عامة، وبسوهاج بصفة خاصة، كما يجب على القيادة الإدارية في المستويات المختلفة، بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، تبنى الأنماط القيادية، ذات الصبغة الأخلاقية، والتي يمكن رصدها تحديداً، في: القيادة الأخلاقية **Ethical Leadership**، القيادة الرمزية **Symbolic Leadership** ، القيادة الصادقة **Authentic Leadership**، وهي أنماط يمكن تنميتها وتطويرها، من خلال تصميم حزمة برامج التدريبية بالمنظمة.
 - العمل على إيجاد وترسيخ مناخ عمل أخلاقي، بالمديريات محل الدراسة بمحافظة سوهاج.
 - وضع عملية ترسيخ الاخلاقيات داخل الافراد، على رأس أولويات مديريات الخدمات، كما يجب أن تتضمن رسالة المنظمة، بيانات واضحة عن القيم والمعتقدات الأخلاقية، التي تتبناها المنظمة بعبارات واضحة، لا تحتمل اللبس أو التأويل؛ ضماناً للفهم السليم لها.
 - بناء نظام متكامل ، لكيفية تطبيق السلوك الأخلاقي داخل مديريات الخدمات.

- إنشاء لجان متخصصة (اللجان الأخلاقية)، داخل مديريات الخدمات ، تكون مختصة بمتابعة القيم الأخلاقية، وما يليها من ممارسات تتفق معها، وتقديم المقترحات لتطويرها.
- العمل على نشر الثقة لدى العاملين نحو المديرية التي يعملون بها.
- وضع نظام متكامل للعدالة التنظيمية لتقليل الخرق النفسى واحساس العاملين بالتهكمية.
- قيام وحدات البحوث داخل المديريات، برصد التهكمية التنظيمية وتحليلها والعمل على الاستفادة منها.
- التركيز على المدخل العلمى فى معالجة الانحرافات السلوكية لدى العاملين.

المراجع :

١. عبد الحميد، إبراهيم محمد (٢٠١٣). الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل غير المنتجة : دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية لمدينة سوهاج . *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، جامعة سوهاج، كلية التجارة ، ٢٧(٢): ١٠٧-١٤٢.
٢. علاء الدين ،علياء حسنى.(٢٠١٣).أثر الدعم التنظيمى فى أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية فى الشركات الصناعية بمدينة السحاب " *رسالة ماجستير* ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال .
٣. على ،عبد القادر على .(٢٠٠٨). مؤشرات قياس الفساد الإدارى *مجلة جسر التنمية* ، المعهد العربى للتخطيط، الكويت ،٧(٧٠): ١-١٥.
٤. زكى، محمود صالح (٢٠١٠)، تأثير القيادة التحولية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء- دراسة تطبيقية *رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة
٥. فؤاد، فؤاد فايد.(٢٠٠٦). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفى - بالتطبيق على بيت التمويل الكويتى. *رسالة ماجستير* ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
٦. الكبير، أحمد عبدالله.(٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي*، دراسة نظرية تطبيقية. الطبعة الأولى، دار الإلوكة، الرياض، السعودية.
٧. محمد، أسماء عطا الله .(٢٠١٢). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفى فى ضوء مدركات العدالة التنظيمية" دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس" *رسالة ماجستير* ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات ...

محمود محمد الناصر مزيد محمد

٨. محمد، نادية أمين.(٢٠١٢). دور القيادة التحولية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارك العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة. *المجلة العلمية لكلية التجارة-جامعة أسيوط* ، جامعة أسيوط، كلية التجارة ،(٥٣):٢٢٩-٢٧٢.
٩. محمد، أحمد على .(٢٠١٢). العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة. *رسالة ماجستير* ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
١٠. محمود ، علاء الدين عبد الغنى.(٢٠٠٧). دراسة تحليلية لأثر كل من التطور الأخلاقي المعرفي ومناخ العمل الأخلاقي على الأداء الوظيفي: دراسة لبعض المتغيرات الاتجاهية الوسيطة بالتطبيق على مندوبي البيع. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* ، جامعة بنها ، كلية التجارة، ١(٢):٣٦٨-٤١٠.
١١. مرسى، نبيل محمد والعمري، هانى عبد الرحمن.(٢٠١٤). *الإدارة الاستراتيجية المعاصرة – مفاهيم وتطبيقات عملية*. مكتبة خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية.
١٢. نجم، عبود نجم .(٢٠٠٠). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
١٣. **ثانياً: المراجع الإنكليزية :**

14. Agbim, K.C. (2018). Effect of Ethical Leadership on Corporate Governance, Performance and Social Responsibility: A Study of Selected Deposit Money Banks on Benue State, Nigeria. **Informing Science: International Journal of Community Development & Management Studies**, 2, 19-35.
15. Ahamefula, M. K. (2019). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Success, the Mediating Role of Employees' Job Satisfaction (**Doctoral dissertation, Gonzaga University**).
16. Anjum, M.A. & Parvez, A. (2013). Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3):417-434.
17. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

18. Devi, U. (2015). Spiritual Leadership and its Relationship with Quality of Work Life and Organizational Performance—An Exploratory Study. **In Proceedings of the Second European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR15Swiss).**
19. Divina, K. (2010). **Promoting Organizational Citizenship Behavior Through Strategic Change Management**. Master thesis, The College of St. Scholastica, Duluth, MN.
20. Gettinger, S. K. (2008). **Sexual Harassment: Implications for Counterproductive Work Behavior**. PH.D, thesis, University of Houston.
21. Mrwebi, V. (2019). The impact of leadership style on employment in the context of an emerging economy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(1), 19-31. https://doi.org/10.22495/cgobr_v3_i1_p2.