

**دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على  
بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة  
القابضة للصناعات الكيماوية فى مصر**

**إعداد**

**دكتور / عاطف عبد العزيز محمود عبد العال تايب**

أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية  
لدول حوض النيل - جامعة الفيوم



## دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية فى مصر

### المخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات المرتبطة بالعمل والمتمثلة في: السلامة المهنية، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني كما يدركه المرؤوسون. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (٣٨١) مفردة من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة المتمثلة في: السلامة المهنية، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على جميع هذه المتغيرات. كما وجد أن الدعم المهني كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والرضا المهني.

**الكلمات الأساسية:** القيادة الأخلاقية، السلامة المهنية، الرضا الوظيفي، الرضا المهني، الدعم المهني.

**أولاً- مقدمة:**

تعتبر القيادة الأخلاقية مقوماً هاماً لنجاح منظمات الأعمال وبقائها. فالسلوك الأخلاقي والتوجه بالقيم في مكان العمل مطلب حيوي لزيادة رغبة العاملين وقدرتهم على العمل، وتحقيق التعاون، كما يؤدي إلى تدنية الصراع (Myowa Bobalola, 2010).

وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين، فقد تناولت كثير من الدراسات القيادة الأخلاقية، والنتائج الإيجابية المترتبة عليها، حيث أكدت الدراسات على التأثير الهام للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للتابعين، وابتكار وإبداع العاملين من خلال مناخ الابتكار، والثقة في المديرين والرؤساء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتدنية انحراف العاملين (Mayer et al., 2009; Jun liu et al., 2013; Yueru Ma et al., 2013; ) (Lee, 2016).

ومن الموضوعات التي لقيت اهتمام من الباحثين السلامة المهنية والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني كمتغيرات مرتبطة بالعمل، لما لها من تأثير إيجابي هام على الفرد، وعلى المنظمة. وقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين هذه المتغيرات لتأثيراتها الإيجابية في بيئة العمل، وبالتبعية تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة (Aamir Ali & Changthoi, 2015; Yozogat and Mesekiran, 2016; Gonkim ) (and Brymen, 2011).

ونتيجة لأهمية القيادة الأخلاقية، وأهمية المتغيرات المرتبطة بالعمل المتمثلة في السلامة المهنية، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني ومساهمتهما في تحقيق النتائج الإيجابية للفرد والمنظمة، وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ككل؛ يقوم الباحث بالدراسة الحالية، والخاصة بدراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين هذه المتغيرات بالتطبيق على الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر.

**ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:**

يعرض الباحث فيما يلي لمفهوم القيادة الأخلاقية، والمتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة، مع عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كل منها، والعلاقة بينها، وذلك كالتالي:

**١/٣ سلوكيات القيادة الأخلاقية:**

يمكن القول بأن الأخلاق هي القيم والمبادئ الأخلاقية التي ترشد وتوجه سلوك الفرد، أو سلوك الجماعة فيما يتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ. ويُعرّف قاموس "Oxford" الأخلاق بأنها: "المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الفرد، أو التي تتعلق بكيفية إجراء وتنفيذ النشاط أو العمل".

ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها: " إظهار وتوضيح التصرفات والإجراءات المعيارية والملائمة الواجب اتباعها ذلك من خلال: التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية بين الأفراد، وترويج مثل هذه

التصرفات والسلوكيات للتابعين عن طريق الاتصال في اتجاهين والتدعيم واتخاذ القرارات" (Brown et al., 2005).

ويتصف القادة الأخلاقيون بأنهم أمناء، ومستقيمون ويراعون مشاعر الآخرين، كما يتصفون بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيهـم (Katarina et al., 2010)، ويقود ذلك إلى وجود بيئة عمل عادلة.

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من جانبين، الأول: أن القائد الأخلاقي قائد فعال وعادل يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء والنجاح التنظيمي، والثاني: هو كون القادة غير أخلاقيين فإنهم سيوقعون الضرر والإيذاء على المنظمة ككل، لأنهم يناضلون من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة والعاملين معهم (Toor and ofori, 2009; Mari Huhtala, et al., 2011).

هذا، وقد تناولت العديد من الدراسات النتائج المترتبة على سلوكيات القيادة الأخلاقية، من هذه الدراسات دراسة (Suk Bongchoi, 2015) التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً قوياً بدرجة اهتمام التابعين بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة. كما وجدت أن مدركات العاملين لمُنَاح العمل الأخلاقي تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية واتجاهات العاملين نحو المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

وأُسفرت دراسة (Jeanc R. Rigues, et al., 2016) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وبين كل من جودة العلاقة بين القائد والتابع، وإنتاجية العامل. كما أكدت الدراسة على أنه يمكن تفعيل التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على إنتاجية العمل من خلال بناء علاقات جيدة وقوية مع العاملين.

وكشفت دراسة (Jun Liu, et al., 2013) عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية المرتبطة بالأفراد وكذلك المرتبطة بالمنظمة التي يمارسها العاملون بها. كما ترتبط إيجابياً بأداء المهمة. وأوضحت الدراسة أن تشجيع العاملين على التمسك بالقيم من الممكن أن يُدعم ويُعزز التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على هذه المتغيرات.

هذا، وانتهت دراسة (Hao Zhou et al., 2015) إلى وجود ارتباط عكسي بين القيادة الأخلاقية للمُشرفين وبين مدركات العاملين لضغوط العمل. وأن هذه العلاقة تتوسطها القيادة التبادلية.

وخلصت دراسة (Peter Adok, 2015) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على أداء العامل في منظمات القطاع العام. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Walambwa, 2011) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على أداء العاملين. كما توصلت دراسة (Reza et al., 2016) إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على أداء العاملين من خلال الكفاءة الذاتية والهوية التنظيمية والقيادة التبادلية.

وكشفت دراسة (Yan Lui et al., 2013) عن وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين القيادة الأخلاقية والتمثال مع قواعد المنظمة، وأداء الدور الاجتماعي.

وقد وجد (Brown and Treino, 2006) أن القيادة الأخلاقية:

- تؤكد على المعاملة العادلة.
- تؤكد على وجود قيم مشتركة، ونزاهة وأمانة عند العاملين.
- تحث على السلوكيات الإيجابية والمفضلة من قبل العاملين.
- تشجع على وجود مستويات عالية من الفخر بالمنظمة والالتزام نحوها.
- تشكل الطريقة التي يدرك بها العاملون محتوى العمل.
- تتوجه باتخاذ القرارات العادلة والمتوازنة.
- تركز على الوسائل وكيفية تنفيذ الأعمال وليس مجرد تحقيق النتائج.
- تقدم الدعم والرعاية والاهتمام للمرؤوسين وتحظى بثقتهم.

وفي دراسة (Mayer et al., 2009) تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والقيادة الأخلاقية للمشرفين وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية مباشرة بين القيادة الأخلاقية لكل منهما وبين الانحراف على مستوى جماعة العمل. كما أسفرت دراسة (Kacmer et al., 2013) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وبين كل من أداء العمل والجهود المبذولة من التابعين، وسلوكيات المساعدة بين التابعين وإظهار الحاجة للمساعدة.

وأسفرت دراسة (Yueru Ma et al., 2013) عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على ابتكار وإبداع العامل ويتوسط هذه العلاقة المشاركة بالمعرفة والكفاءة الذاتية.

وانتهت دراسة (العنقري، ٢٠١٤) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الأخلاقية على تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. وتوصلت دراسة (Myowa Bobalola, 2016) إلى أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى بناء وتنمية قدرة العاملين على حل الصراع، وعلى التعامل مع مواقف الصراع في مكان العمل (مثل: صراع العلاقات، وصراع المهمة).

وكشفت دراسة (Mayer et al., 2009) عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية للمديرين التنفيذيين على بناء وتسلسل سلوكيات القيادة الأخلاقية على جميع المستويات حتى المستوى الأدنى، من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المشرفون.

وخلصت دراسة (Lee, 2016) إلى أن الثقة في القائد والاندماج معه يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورعاية التابعين والاهتمام بهم. وتوصلت دراسة (الحضري، ٢٠١٤) إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية.

وأسفرت دراسة (راضٍ وحسن، ٢٠١٤) عن وجود تأثير للسلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي. وتوصل (Brown et al., 2005) إلى وجود ارتباط عكسي بين القيادة الأخلاقية والإشراف السيء.

وكشفت دراسة (Amos S. Engel et al., 2014) عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد والاستغراق في الوظيفة.

أما عن العوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية فقد كشفت دراسة (Yongxn et al., 2011) عن وجود علاقة عكسية بين الشخصية المضطربة عصبيا للقائد وبين مستوى القيادة الأخلاقية، وكذلك وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين كل من الشخصية الانبساطية والشخصية المتوافقة، والشخصية الواعية للقائد، وبين مستوى القيادة الأخلاقية.

### ٣/٣ المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية:

#### ١/٢/٢ السلامة المهنية: Occupational Safety

تتعلق السلامة المهنية بقيام العاملين بالتصرفات والسلوكيات المحددة المطلوبة التي تحافظ على الأمن والسلامة في بيئة العمل، ويتطلب تحقيق ذلك وجود مناخ إيجابي ومدعم للسلامة المهنية بالمنظمة، ومشاركة العاملين في أنشطتها.

ويُشير مناخ السلامة المهنية إلى المدركات الخاصة بالممارسات والإجراءات والسلوكيات المتعلقة بالسلامة المهنية التي يجب مكافأتها وتدعيمها (Hofman et al., 2003) كما أنه يصف مُدركات العاملين المتعلقة بأهمية وقيمة الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل.

وتتعلق المشاركة في أنشطة الأمن والسلامة المهنية بالسلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تنمية وتطوير بيئة عمل آمنة تراعي تحقيق سلامة العاملين، مثل: مبادرة العاملين في المشاركة الطوعية في أنشطة وبرامج الأمن والسلامة، ومساعدة الزملاء في حل مشاكل الأمن والسلامة، والمساعدة في ترويج برامج وسياسات الأمن والسلامة (Cree & Kellawy, 1997; Neal & Hart, 2000; Griffin and Neel, 2000; Jane Mullen, 2005).

وقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة والسلامة المهنية، فقد توصلت دراسة (Lievens & Vierick P., 2014) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً وجوهرياً على التوافق مع السلامة المهنية من خلال اتباع إجراءات الأمن والسلامة، واستخدام الأجهزة المطلوبة، كما أنها تؤثر إيجابياً على المشاركة في السلامة والأمن في المنظمة، وهذه العلاقة تتوسطها المعرفة المرتبطة بخصائص الوظيفة. كما تشير بعض الدراسات السابقة إلى أن القيادة الإجرائية تعمل على تعزيز وتدعيم التوافق والالتزام مع إجراءات الأمن والسلامة المهنية وتقود إلى أداء أفضل فيما يتعلق بالأمن والسلامة. كما تؤكد على أن قدرة الفرد على المشاركة في الأمن والسلامة وإجراءاتها عامل مهم لتحقيقها في مكان العمل (Zohar, 2000; Mullen, 2003; Bohlander & Snell, 2005).

وأُسفرت دراسة (Hays et al., 1998) عن أن الإدارة الفعالة لممارسات السلامة والأمن في المنظمة تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الرضا الوظيفي، والتوافق مع سلوكيات الأمن والسلامة، وتدنية الحوادث في بيئة العمل.

وتوصل (Zohar, 2002) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على السلامة المهنية في بيئة العمل. كما وجد (Barling et al., 2002) في دراستهم أن هناك ارتباطاً عكسياً بين القيادة التحويلية والحوادث والإصابات المهنية من خلال تأثيرها على وعي العاملين بالأمن والسلامة ومناخ السلامة في بيئة العمل بالمنظمة. وتوصلت دراسة (Sharon Klark, 2013) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بكل من مناخ السلامة المهنية المدرك والمشاركة في أنشطتها، كما وجدت أن القيادة الإجرائية الإيجابية ترتبط إيجابياً بالمناخ المدرك والمشاركة في السلامة المهنية والتوافق مع السلامة المهنية بالمنظمة. وقد أوضح (Zohar and Luria, 2005) أن للقيادة دوراً هاماً في وجود مناخ صحي وفعال للسلامة المهنية، ذلك من خلال جودة وفعالية العلاقة بين القادة والتابعين، بالإضافة إلى تعهد والتزام الإدارة بتحقيق السلامة للعاملين. والقيادة الأخلاقية تتضمن سلوكياتها تحقيق فعالية هذه العلاقة، بالإضافة إلى أنها تضمن تحقيق البيئة الآمنة، وتعتبر مسبباً محورياً للمناخ الصحي، وينشأ ذلك من حقيقة أن القائد يتفاعل مع مجموعة التابعين، ويعتبر مصدراً رسمياً عالي الثقة للمعلومات المتعلقة ببيئة العمل أو الرمز البارز لها، وقد توصلت الدراسات إلى أن العلاقات الجيدة بين القائد والتابعين تؤثر إيجابياً وجوهرياً على مناخ السلامة (Barling et al., 2002; Hofman et al., 2003).

وكشفت دراسة (Aamirali & Changh Toi, 2015) عن وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على أداء أنشطة السلامة المهنية في بيئة العمل (التوافق مع السلامة المهنية، والمشاركة في أنشطتها). كما أوضحت النتائج أن الحرية في العمل والكفاءة الذاتية تتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على أنشطة السلامة المهنية.

## ٢/٢/٢ الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "درجة السعادة التي يستمدتها الفرد من وظيفته" (Nebiat and Asresash, 2013). ويصفه (Meckenna, 2006) بأنه يتعلق بالارتباط بين التوقعات الشخصية للعامل أو الموظف من العمل والنتائج المحققة فعلاً.

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يتحدد ببعدين هما: الرضا الوظيفي الخارجي، والرضا الوظيفي الداخلي. ويتحدد الرضا الخارجي بدرجة رضا الفرد عن البيئة التي يؤدي فيها العمل مثل مناخ الاشراف المرتب وظروف العمل. بينما يتحدد الرضا الداخلي بدرجة رضا الفرد عن المميزات المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل: التمييز والتقدير وتحمل المسؤولية (Herzberg, 1974; Nebiat & Asresash, 2013).

إن الفرق بين ما يتوقعه العامل، وما يدركه عن ما يحصل عليه هو ما يؤثر على مستوى رضاه. ويؤثر مستوى الرضا الوظيفي على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم كما يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الوظيفة.

وتُوجد العديد من النتائج الإيجابية التي يحققها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي حيث يؤدي إلى المساهمة في تقليل معدلات ترك الخدمة، والغياب عن العمل، ويحقق نتائج إيجابية أخرى للمنظمة (Wang et al., 2012; Hytta et al., 2013; Sang Bing Tsai et al., 2016).

وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي منها: دراسة (Dadheh and Bhal, 2008) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين القيادة الأخلاقية والرضا مع القائد، وأسفرت دراسة (kim and Brymer, 2011) عن وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين القيادة الأخلاقية للمديرين التنفيذيين والرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى التابعين لهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Brown et al., 2005) ودراسة (Yozogat and Mesekiran, 2016) التي خلصت إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي.

### ٣/٢/٢ الرضا المهني: Career Satisfaction

يعتبر الرضا المهني مقياس موضوعي لرضا الفرد عن إنجازاته المهنية، ومن العوامل المحددة للرضا المهني الدعم المادي من خلال توفير الموارد المطلوبة، والدعم الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية للعامل (Bannett & Bradley, 2007).

هذا، ويُعتبر الرضا المهني والنجاح المهني عوامل أكثر أهمية في التنبؤ باتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، وبسلوكيات العاملين وبالنتائج التنظيمية (Yanli, 2016).

ووجدت بعض الدراسات أن الرضا المهني يرتبط بالعديد من النتائج التنظيمية الهامة مثل الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل، ودعم وتأييد التغيير التنظيمي (Williamson et al., 2005).

ووجد (Poon, 2004) أن الرضا المهني يرتبط إيجابياً بالالتزام المهني وأن العاملين الراضين مهنيًا يكونون أكثر ارتباطاً بوظائفهم، ويسهمون بشكل كبير في نجاح المنظمة (Yap et al., 2014).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي بحثت وكشفت عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، فإن قليل من الدراسات التي اختبرت العوامل المؤثرة على الرضا المهني (Bennett and Bradley, 2010; Joo park, 2007) وقليل من الدراسات ركز على السلوكيات الأخلاقية للمديرين كأحد العوامل المؤثرة على الرضا المهني (PathardiKar et al., 2016).

وقد تناولت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على الرضا المهني، من هذه الدراسات دراسة (Joo and Lim, 2013) التي خلصت إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية "البعد الخاص بالتأثير المثالي بالقدوة" يؤدي إلى تحقيق الرضا المهني للتابعين. ودراسة (Marlin et al., 2006) التي وجدت أن هناك علاقة عكسية بين الصراع في العمل والرضا المهني.

وكشفت دراسة (Margret Yap et al., 2014) عن وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين العلاقة مع الزملاء والتقدم المهني العادل واستخدام المهارة وبين الرضا المهني.

وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود تأثير لبعض المتغيرات المرتبطة بالشخصية على الرضا المهني من هذه الدراسات دراسة (William Son, 2005) التي وجدت أن هناك تأثيراً للتفاؤل والثبات الانفعالي على الرضا

المهني، ودراسة (Bury, 2007) التي توصلت إلى وجود ارتباط جوهري بين الانفتاح مع الآخرين والتوجه بخدمة العميل وبين الرضا المهني.

وتوصلت دراسة (Valentine, et al., 2011) إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين القيم الأخلاقية المشتركة والرضا المهني.

كما توصلت دراسة (Pathardkar et al., 2016) إلى أن مدركات المديرين للأخلاقيات التنظيمية هامة لتحقيق الرضا المهني، وإلى أن السلوكيات والممارسات الأخلاقية في العمل تؤثر إيجابياً على الرضا المهني.

## ٤/٢/٢ الدعم المهني المدرك: Perceived Career Support

يشير الدعم المهني إلى إدراك العاملين لمدى اهتمام ورعاية إدارة المنظمة لحاجاتهم المهنية، وهو يعتبر جزءاً من الدعم التنظيمي المدرك (Kraimer and Wayne, 2004; Poon, 2013).

ويتعلق الدعم المهني المدرك بالسلوكيات والتصرفات التي يقوم بها المديرين أو الرؤساء لإمداد التابعين بالمعلومات والمعارف وتدريبهم والاهتمام بهم في الأمور المتعلقة بالعمل مما يزيد من كفاءتهم وفاعليتهم في العمل (Kurtessis et al., 2017).

وقد اهتمت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين الدعم المهني المدرك وبعض المتغيرات الأخرى، من هذه الدراسات دراسة (Poon, 2013) التي وجدت أن الدعم المهني يؤثر إيجابياً على ارتباط العاملين بالعمل، وأن الالتزام الوجداني يتوسط هذه العلاقة.

وأوضحت دراسة (Kurtessis et al., 2017) أن العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك يتمثل أهمها في القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الأخلاقية للمديرين تؤدي إلى زيادة مستوى الدعم المهني المدرك عند المرؤوسين. وتوصلت دراسة (Okpozo et al., 2017) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والدعم الذي يقدمه الرؤساء والمشرفون والانجاز الشخصي.

وكشفت دراسة (Martins et al., 2002) عن وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا وبين الرضا المهني، كما توصلت دراسة (Thtera et al., 2016; Bernett and Bradley, 2007; Wickrama and Saysweera, 2010) إلى وجود تأثير دال إحصائياً للدعم المهني على الرضا المهني. ووجدت دراسة (Kand et al., 2014) أن الدعم الذي يقدمه المديرين والمشرفون له تأثير إيجابي على الرضا المهني للعاملين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- أن موضوع القيادة الأخلاقية من الموضوعات الهامة التي لقيت اهتماماً كبيراً من الباحثين ولا يزال لها لها من تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية.

٢- ركزت بعض الدراسات على النتائج التي تترتب على سلوكيات القيادة الأخلاقية، حيث ركزت على تأثيرها على إنتاجية العاملين، والعلاقة بين القائد والتابع، ومدركات العاملين للضغوط، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتميز التنظيمي، والرضا الوظيفي، وركز قليل منها على العوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية مثل شخصية القائد. ولوحظ قلة الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلامة المهنية والدعم المهني وذلك في حدود علم الباحث.

٣- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة، المتمثلة في: السلامة المهنية، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني في البيئة المصرية والعربية عموماً، وهذا ما حدا بالباحث إلى القيام بهذه الدراسة.

### ثالثاً- مشكلة البحث:

تدور مشكلة الدراسة حول مدى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، وبعض المتغيرات المرتبطة بالعمل والمتمثلة في: السلامة المهنية والرضا الوظيفي والرضا المهني والدعم المهني. وبمراجعة الدراسات السابقة تبين وجود فجوة بحثية لم يتم تغطيتها بالشكل المطلوب. حيث تشير الدراسات السابقة إلى قلة الدراسات المصرية والعربية التي تناولت بحث ودراسة هذه العلاقة الأمر الذي يتطلب تركيز الضوء عليها.

وبذلك وفي هذا الإطار يسعى البحث للتعرف على هذه العلاقة في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر محل الدراسة، وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض العاملين في بعض هذه الشركات دعمت وأكدت هذه المشكلة حيث أكدت المقابلات أهمية دراسة المتغيرات موضع البحث والحاجة لزيادة مستواها في بيئة العمل؛ لذا كان من الضروري دراسة هذه العلاقة.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة وتلخيصها في التساؤلات التالية:

١- هل يوجد ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين مناخ السلامة المهنية ومشاركة العاملين في أنشطتها بالشركات محل الدراسة؟

٢- هل يوجد ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة؟

٣- هل يوجد ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة؟

٤- هل يوجد ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الدعم المهني المقدم كما يدركه المرؤوسون بالشركات محل الدراسة؟

٥- هل يوجد تأثير جوهري ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة؟

٦- هل يعتبر الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون متغيراً وسيطاً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) والرضا المهني للمرؤوسين (كمتغير تابع) بالشركات محل الدراسة؟

**رابعاً- أهداف البحث:**

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى وجود ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين مُناخ السلامة المهنية ومشاركة المرؤوسون في أنشطتها بالشركات محل الدراسة.
- ٢- بيان مدى وجود ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي المرؤوسون بالشركات محل الدراسة.
- ٣- الوقوف على مدى وجود ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة.
- ٤- تحديد مدى وجود ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون بالشركات محل الدراسة.
- ٥- بيان مدى وجود تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة.
- ٦- بحث طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والدعم المهني كما يدركه المرؤوسون، وبين الرضا المهني كمتغير تابع بالشركات محل الدراسة.

**خامساً- فروض البحث:**

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف البحث تم صياغة الفروض كما يلي:

- ١- "يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين مناخ السلامة المهنية ومشاركة المرؤوسون في أنشطتها بالشركات محل الدراسة".
- ٢- "يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".
- ٣- "يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".
- ٤- "يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون بالشركات محل الدراسة".
- ٥- "يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة والمتمثلة في: مناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني بالشركات محل الدراسة".
- ٦- "إن الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".

**سادساً- أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث مما يلي:

- ١- أهمية دراسة موضوع القيادة الأخلاقية باعتباره أحد الموضوعات الهامة التي يجب دراستها لتحقيق النتائج الإيجابية على مستوى المنظمات وعلى مستوى الدولة وكذلك لأهمية المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة وما يترتب عليها من نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة.
- ٢- قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة، وبالتالي تعتبر هذه الدراسة بمثابة مساهمة في سد الفجوة في هذا المجال من الدراسات.
- ٣- أهمية قطاع الأعمال العام كأحد محاور الاقتصاد القومي المصري، وبالتالي أهمية مجال تطبيق هذه الدراسة وهي الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. خصوصاً وأن عدداً غير قليل من الشركات التابعة لهذه الشركة القابضة تحقق خسائر حيث إن الشركات محل الدراسة تحقق خسائر في ما عدا شركتين هما: شركة النصر للملاحات، وشركة نيازا وذلك في العام المالي (٢٠١٥/٢٠١٦م)، ولا زالت بعض هذه الشركات تحقق خسائر كما ظهر في نتائج العام المالي (٢٠١٦/٢٠١٧)<sup>(١)</sup>، وتعاني من بعض المشكلات التي توجب توجيه الدراسات نحو هذه الشركات في محاولة لتحسين الأداء، وتنمية الموارد البشرية العاملة بها خصوصاً القيادات الإدارية بهذه الشركات على كل المستويات.
- ٤- إن ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات يمكن أن يساعد إدارة الشركات محل الدراسة، والمنظمات عموماً في تحسين مستوى القيادة الأخلاقية، وإيجاد مناخ أخلاقي للعمل على كل المستويات بها، وتحسين مستوى المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة.

**سابعاً- أسلوب البحث:**

١/٧ متغيرات البحث، وكيفية قياسها:

١/١/٧ المتغيرات المستقلة وكيفية قياسها:

- القيادة الأخلاقية<sup>(٢)</sup>: يتم قياسها من خلال المقياس الأول في قائمة الاستقصاء والذي يتكون من ٣١ عبارة.

(١) مقابلة شخصية مع السيد الاستاذ رئيس القطاع المالي بالشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر، وأوضح سيادته أن بعض هذه الشركات حققت خسائر في العام المالي (٢٠١٦/٢٠١٧).

(٢) جميع عبارات مقياس القيادة الأخلاقية معكوسة، وقد تم تحويلها إلى عبارات إيجابية عند إجراء التحليل الإحصائي لتعبر جميعها عن سلوكيات القيادة الأخلاقية.

## ٢/١/٧ المتغيرات التابعة وكيفية قياسها:

١- السلامة المهنية: ويتم قياسها باستخدام المقياس الثاني في قائمة الاستقصاء ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية:

أ- مناخ السلامة: ويتم قياسها بالعبارات: من ١ : ١٠.

ب- المشاركة في أنشطة السلامة: ويتم قياسها بالعبارات: من ١١ : ١٤.

٢- الرضا الوظيفي: ويتم قياسها بالمقياس الثالث في قائمة الاستقصاء.

٣- الرضا المهني: ويتم قياسها بالمقياس الرابع في قائمة الاستقصاء.

٤- الدعم المهني: ويتم قياسها بالمقياس الخامس في قائمة الاستقصاء.

## ٣/٧ مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية والذي بلغ (١٠٢٩١) مفردة، وفقاً للبيان الذي حصل عليه الباحث من القطاع الإداري بهذه الشركات.

وباستخدام معادلة تحديد حجم العينة التي تراعي تمثيل العينة لمجتمع البحث بمعلومية هذا المجتمع ودرجة الثقة المطلوبة فيه عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$  ونسبة توافر الخاصية في المجتمع ٥٠.٥٠ وجد أن حجم العينة = ٣٨١ مفردة. وتم اختيار هذه المفردات عشوائياً من كل شركة من الشركات محل الدراسة.

معادلة تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{\frac{2h}{2d}}{\left(1 - \frac{2h}{2d}\right) \frac{1}{n} + 1}$$

## جدول رقم (١)

بيان بعدد العاملين بالشركات محل الدراسة وتوزيعها طبقاً لطريقة التوزيع المتناسب

م	اسم الشركة	عدد العاملين	العينة	المستجيبين
١	القومية للأسمت	٢٣٣٥	٨٦	٧٨
٢	الدلتا للأسمدة	٢٩٧٠	١١٠	٩٤
٣	النصر للأسمدة	١٢٧٥	٤٦	٤٢
٤	العامية لصناعة الورق "راكنا"	٩١٨	٣٤	٢٥
٥	مطابع محرم الصناعية	٨٣٠	٣١	٣٠
٦	النصر لمنتجات الكاوتشوك "ناروبين"	٣٨٥	١٥	١٥
٧	النصر للملاحات	٧١٠	٢٧	٢٦
٨	النصر للأجهزة الكهربائية "نيازا"	٨٦٨	٣٢	٣١
	الإجمالي	١٠٢٩١	٣٨١	٣٤١

المصدر: القطاع الإداري في الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية محل الدراسة

## ٣/٧ أداة القياس:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات من المستقضي منهم، حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتوصل إلى المقاييس التي تضمنها الاستقصاء والتي تم من خلالها قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة. وقد تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة مقاييس كالتالي:

المقياس الأول: وتم استخدامه لقياس مدركات المرؤوسون لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها رؤسائهم وهذا المقياس قدمه (Carraig and Gustafson, 1998) ويتكون هذا المقياس من ٣١ عنصر.

المقياس الثاني: وتم استخدامه في قياس مُناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها وتم تصميمه من مقياس مُناخ السلامة المهنية والذي قدمه (Zohar, 1980) ويتكون من ١٠ عناصر، ويقاس مدركات المرؤوسون لمُناخ السلامة المهنية في بيئة العمل، ومقياس المشاركة في أنشطة السلامة والذي قدم مقياسه (Neal et al., 2000) ويتكون من ٤ عناصر ويقاس مدركات المرؤوسون للمشاركة في السلامة المهنية.

المقياس الثالث: واستخدم لقياس الرضا الوظيفي لدى المرؤوسون، وقدمه (Tatu, 1997) ويتكون من ٨ عناصر.

المقياس الرابع: وتم استخدامه لقياس الرضا المهني لدى المرؤوسون وقدمه (Green Haus, 1990) ويتكون من ٥ عناصر.

المقياس الخامس: وتم استخدامه في قياس الدعم المهني وهذا المقياس قدمه (Theerapath et al., 2010) ويتكون من ٩ عناصر.

وقد تم تصميم جميع المقاييس وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الدرجات. ومرفق في نهاية البحث قائمة الاستقصاء المستخدمة.

وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، ومعامل الصدق، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (٢)

##### اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

م	المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ "α"	معامل الصدق $\alpha \sqrt{}$
١	سلوكيات القيادة الأخلاقية	٣١	٠,٩٣	٠,٩٦
٢	مناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها	١٤	٠,٩١	٠,٩٥
٣	الرضا الوظيفي	٨	٠,٨٤	٠,٩١
٤	الرضا المهني	٥	٠,٩٢	٠,٩٦
٥	الدعم المهني	٩	٠,٨٨	٠,٩٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن درجات الثبات والاتساق الداخلي عالية لجميع المقاييس حيث أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات، كما يتضح أن معامل صدق المقاييس مرتفع ويقترب من الواحد الصحيح.

**٤/٧ أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:****١/٤/٧ البيانات الثانوية:**

وهي البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة المتمثلة في: سلوكيات القيادة الأخلاقية، والسلامة المهنية والرضا الوظيفي والرضا المهني والدعم المهني. وقد تم الحصول عليها من خلال اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، هذا فضلا عن الإحصاءات المتعلقة بالعمالة التي تم الحصول عليها من القطاع الإداري بالشركة القابضة للصناعات الكيماوية والشركات التابعة لها.

**٢/٤/٧ البيانات الأولية:**

وهي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام الاستقصاء المُعد لهذا الغرض، وتوضح هذه البيانات مدركات العاملين لمستوى ممارسة رؤسائهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى وجود المتغيرات المرتبطة بالعمل المتمثلة في السلامة المهنية والرضا الوظيفي والرضا المهني والدعم المهني كما تم استخدام هذه البيانات في التحقق من صحة الفروض محل الدراسة.

**٥/٧ تحليل البيانات:**

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 17 لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- معاملات الثبات والصدق، واستخدمت لتقييم درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية.

٢- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يوضح درجة تشتت الإجابات، وكلما قل معامل الاختلاف كانت الإجابات أكثر تجانساً وأقل تشتتاً، وهذه الأساليب تعطي نتائج مبدئية وتوضح إدراك مفردات العينة لدرجة وجود المتغيرات محل الدراسة.

٣- معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation لاختبار الفروض من الأول وحتى الرابع.

٤- أسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار الفرض الخامس.

٥- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار الفرض السادس.

## ثامناً- نتائج البحث ومناقشتها:

## ١/٨ توصيف متغيرات الدراسة:

لتوصيف متغيرات الدراسة بشكل عام وللتعرف على مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية، ودرجة وجود المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة كما يدركها المرؤوسون بالشركات محل الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف كما يتضح في الجدول رقم (٣):

## جدول رقم (٣)

## الأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف للمتغيرات محل الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	سلوكيات القيادة الأخلاقية <sup>(*)</sup>	٤,٠١	٠,٦٧٢	٠,١٧
٢	مناخ السلامة المهنية <sup>(**)</sup>	٤,٠٩	٠,٧٠١	٠,١٧
٣	المشاركة في أنشطة السلامة	٣,٤٤	١,٠٢٨	٠,٢٩
٤	الرضا الوظيفي	٤,٠٠	٠,٦٨٨	٠,١٧
٥	الرضا المهني	٤,١٢	٠,٧٢٦	٠,١٨
٦	الدعم المهني	٤,٢٢	٠,٦٣٦	٠,١٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء الجدول السابق، ونتائج التحليل لإجابات المستقصى منهم يمكن توصيف متغيرات الدراسة بالشركات محل الدراسة باختصار كما يلي:

(\*) تم تحويل جميع عبارات المقياس إلى عبارات إيجابية عند إدخال البيانات للتحليل الإحصائي.

(\*\*) توجد بعض العبارات السلبية بالمقياس وتم تحويلها إلى عبارات إيجابية عند إدخال البيانات للتحليل الإحصائي.

- ١- أن سلوكيات القيادة الأخلاقية كما يدركها التابعون تمارس بدرجة كبيرة إلى حد ما، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٤,٠١)، ومعامل الاختلاف (٠,١٧).
- ٢- يدرك المستجيبين أن مناخ السلامة المهنية جيد، حيث تحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٤,٠٩) ومعامل الاختلاف (٠,١٧) بينما أفادوا بأن درجة مشاركتهم في أنشطة السلامة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٤) ومعامل الاختلاف بلغ (٠,٢٩).
- ٣- أفاد المستجيبين بأنهم راضين عن العمل بدرجة فوق المتوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٤,٠٠) ومعامل الاختلاف (٠,١٧).
- ٤- أن مستوى الرضا المهني للمستجيبين إلى حد ما مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٤,١٢) ومعامل الاختلاف (٠,١٨).
- ٥- يدرك المستجيبين أن الدعم المهني الذي يقدمه لهم رؤسائهم في العمل يتحقق بدرجة كبيرة إلى حد ما حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس (٤,٢٢) ومعامل الاختلاف (٠,١٥).
- مما سبق يتضح أنه يجب على إدارة الشركات محل الدراسة أن تقوم بتحسين مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية وكذلك الاهتمام بالسلامة المهنية وبالرضا الوظيفي والرضا المهني للمرؤوسين، وبالدعم المهني المقدم للمرؤوسين من رؤسائهم في العمل.

### ٣/٨ اختبارات الفروض:

#### ١/٢/٨ اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين مُناخ السلامة المهنية ومشاركة المرؤوسون في أنشطتها بالشركات محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٤) والذي يبين معاملات الارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة.

## جدول رقم (٤)

## معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمتغيرات محل الدراسة

م	بيان	قيمة معامل الارتباط (*)	مستوى الدلالة
١	الارتباط بين القيادة الأخلاقية ومناخ السلامة	٠,٦٦٠ (**)	دالة عند ٠,٠١
٢	الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في أنشطة السلامة	٠,١٨٠ (**)	دالة عند ٠,٠١
٣	الارتباط بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي	٠,٤٩٠ (**)	دالة عند ٠,٠١
٤	الارتباط بين القيادة الأخلاقية والرضا المهني	٠,٣٤٠ (**)	دالة عند ٠,٠١
٥	الارتباط بين القيادة الأخلاقية والدعم المهني	٠,٦٠٦ (**)	دالة عند ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين مُناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها حيث وجد ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية ومناخ السلامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "٠,٦٦٠" وهي دالة احصائياً عند ٠,٠١. وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المديرين والرؤساء لسلوكيات القيادة الأخلاقية زاد إدراك المرؤوسين لوجود مُناخ أفضل للسلامة المهنية. ووجد ارتباط إيجابي وجوهري بين القيادة الأخلاقية وبين المشاركة في أنشطة السلامة بالشركات محل الدراسة ويلاحظ أن الارتباط بين القيادة الأخلاقية ومناخ السلامة أقوى من الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في أنشطة السلامة والذي بلغ "٠,١٨٠".

وبذلك يمكن تحسين مناخ السلامة المهنية ومستوى مشاركة المرؤوسين في أنشطتها في بيئة العمل بالشركات محل الدراسة من خلال تحسين وزيادة مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

(\*) وباستخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman تم التوصل لنفس النتائج، حيث وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين جميع المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة (حيث بلغت قيمة معامل الارتباط: ٠,٥٤٠ و ٠,١٨٠ و ٠,٤٥٠ و ٠,٣٧٠ و ٠,٥٥٠ على التوالي) وكلها دالة عند ٠,٠١.

وبذلك يُقبَل الفرض الأول.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Amirali and Changh Toi, 2015)

مما يؤكد صحة النتائج التي تم التوصل إليها وإمكانية تعميمها.

### ٢/٢/٨ اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "٠,٤٩٠" وهي دالة عند ٠,٠١.

وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لمرؤوسهم بالشركات محل الدراسة، وبذلك يمكن تحسين مستوى الرضا الوظيفي للتابعين من خلال تحسين مستوى ممارسة مدراءهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

وبذلك يُقبَل الفرض الثاني.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Gonkim and Brymen, 2011) ودراسة (Yozgat and Mesekiran, 2016) مما يؤكد صحة النتائج التي تم التوصل إليها وإمكانية تعميمها.

### ٣/٢/٨ اختبار الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أنه يوجد ارتباط إيجابي دال احصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني للمرؤوسين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "٠,٣٤٠" وهي دالة عند ٠,٠١.

وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية كلما زاد مستوى الرضا المهني للمرؤوسين، وبذلك يمكن زيادة مستوى الرضا المهني للمرؤوسين من خلال تحسين وزيادة درجة ممارسة مدراءهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

وبذلك يُقبل الفرض الثالث .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Valentine et al., 2011) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين القيم الأخلاقية والرضا المهني.

#### ٤/٢/٨ اختبار الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبين الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون بالشركات محل الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أنه يوجد ارتباط إيجابي وقوي ذي دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والدعم المهني كما يدركه المرؤوسون حيث بلغت قيمة معامل الارتباط "٠,٦٠٦" وهي دالة عند ٠,٠١ .

وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية كلما زاد الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون، وبذلك يمكن تحسين مستوى الدعم المهني المقدم للمرؤوسين من خلال زيادة درجة ممارسة مدراءهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

وبذلك يُقبل الفرض الرابع.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Okpozo et al., 2017).

#### ٥/٢/٨ اختبار الفرض الخامس:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة والمتمثلة في: مناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها، والرضا الوظيفي، والرضا المهني، والدعم المهني بالشركات محل الدراسة".

وللتعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٥)

تحليل الانحدار لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت Cons.	قيمة بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
القيادة الأخلاقية	مناخ السلامة	١,٢٦	٠,٦٩٠	٠,٤٤	٢٦٣,٥٩	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة الأخلاقية	المشاركة في أنشطة السلامة	٢,٣٢	٠,٢٧٠	٠,٠٤	١٠,٩٣	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة الأخلاقية	الرضا الوظيفي	١,٩٩	٠,٥٠١	٠,٢٤	١٠٥,٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة الأخلاقية	الرضا المهني	٢,٦٢	٠,٣٦٥	٠,١٢	٤٣,١٢	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة الأخلاقية	الدعم المهني	١,٨٨	٠,٥٧٣	٠,٣٦	١٩٤,١٥	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

## ١ - فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على السلامة المهنية:

(أ) مناخ السلامة: يتضح معنوية النتائج حيث بلغت قيمة "F" ٢٦٣.٥٩ وهي دالة عند ٠,٠٠١ وهي توضح مستوى عالي من الدلالة، وبلغ معامل التحديد "٤٤%" مما يعني أنه يمكن تفسير ٤٤% من مدركات المرؤوسون لمناخ السلامة المهنية من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون. أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها العلاقة الانحدارية وقد كانت قيمة بيتا B موجبة وبلغت ٠,٦٩٠، وهذا يعني أنه من خلال تحسين وزيادة مستوى صفات القيادة الأخلاقية يمكن زيادة مدركات العاملين لمناخ السلامة المهنية.

(ب) المشاركة في أنشطة السلامة: تشير قيمة "F" التي بلغت "١٠,٩٣" إلى معنوية النتائج وهي دالة عند ٠,٠٠١ وهي توضح مستوى عالي من الدلالة، وبلغ معامل التحديد ٤٤% مما يعني أنه يمكن تفسير ٤٤% من مشاركة العاملين بالشركات محل الدراسة في أنشطة السلامة المهنية من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون. وترجع النسبة الباقية إلى متغيرات أخرى تؤثر على هذه المشاركة لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية، وقد كانت قيمة بيتا B موجبة وبلغت ٠,٢٧ ويشير ذلك إلى أنه يمكن تحسين مستوى مشاركة العاملين في أنشطة السلامة من خلال تحسين وزيادة مستوى ممارسة المدبرون لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

هذا، ويلاحظ أن العلاقة والتأثير بين القيادة الأخلاقية ومناخ السلامة المهنية أقوى من تأثير القيادة الأخلاقية على المشاركة في أنشطة السلامة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العلاقة في الأولى مباشرة بينما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في أنشطة السلامة فهي غير مباشرة، حيث أن مناخ السلامة المهنية يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء أنشطة السلامة والتي تتضمن التوافق مع متطلبات السلامة والمشاركة في أنشطتها.

وبذلك فهناك تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون بالشركات محل الدراسة على مدركات المرؤوسون لمناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Amirali & Changh Toi, 2015).

### ٢- فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي:

يتضح أن النتائج معنوية حيث بلغت قيمة "F" ١٠٥,٦٢، وهي دالة عند ٠,٠٠١، وبلغ معامل التحديد ٥٢٤٪ مما يعني أنه يمكن تفسير ٥٢٤٪ من مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية لمدراءهم. أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية وقد كانت قيمة بيتا موجبة وبلغت ٥٠١,٠، وهذا يعني أنه يمكن زيادة مستوى الرضا الوظيفي للتابعين من خلال زيادة وتحسين مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون.

وبذلك فهناك تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون على مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Dadheh and Bhal, 2008)، ودراسة (Brown et al., 2005)، ودراسة (Yozogat and Mesekiran, 2016).

### ٣- فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على الرضا المهني:

يتضح أن النتائج معنوية حيث بلغت قيمة "F" ٤٣,١٢، وهي دالة عند ٠,٠٠١، وبلغ معامل التحديد ١٢٪ مما يعني أنه يمكن تفسير ١٢٪ من مستوى الرضا المهني للمرؤوسين من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية لمدراءهم أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. وقد كانت قيمة بيتا موجبة وبلغت ٣٦٥,٠، وهذا يعني أن زيادة مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا المهني للمرؤوسين.

وبذلك فهناك تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المدبرون على مستوى الرضا المهني للمرؤوسين. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Pathardkar et al., 2016).

## ٤ - فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على الدعم المهني:

يتضح أن النتائج معنوية حيث بلغت قيمة "F" ١٥, ١٩٤ وهي دالة عند ٠, ٠٠١ وبلغ معامل التحديد ٣٦% مما يعني أنه يمكن تفسير ٣٦% من مستوى الدعم المهني المقدم للمرؤوسين من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية لمدراءهم. أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. وقد كانت قيمة بيتا موجبة وبلغت ٥٧٣, ٠، وهذا يعني أنه يمكن زيادة مستوى الدعم المهني المقدم للمرؤوسين من خلال زيادة مستوى سلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرون.

وبذلك فهناك تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية التي يمارسها المديرون على مستوى الدعم المهني المدرك لدى المرؤوسون. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( Kurtessis et al., 2017)، ودراسة (Okpozo et al., 2017).

وبذلك يُقبل الفرض الخامس.

## ٦/٢/٨ اختبار الفرض السادس:

ينص هذا الفرض على أنه:

"إن الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون كمغير وسيط يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني للمرؤوسين بالشركات محل الدراسة".

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الرضا المهني للمرؤوسين. كما يبين الجدول وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون.

وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون على الرضا المهني للمرؤوسين وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦)

## جدول رقم (٦)

تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدعم المهني

على الرضا المهني للمرؤوسين

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت Cons.	قيمة بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
الدعم المهني	الرضا المهني	٢, ٣	٠, ٤٣٠	٠, ١٤	٥٥, ١٠٨	٠, ٠٠٠	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) معنوية النتائج حيث بلغ قيمة  $F$  ١٠٨,٥٥ وهي دالة عند ٠,٠٠١، وبلغ معامل التحديد ١٤% مما يعني أنه يمكن تفسير ١٤% من الرضا المهني للمرؤوسين من خلال الدعم المهني المقدم لهم من رؤسائهم. أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها هذه العلاقة الانحدارية. وقد كانت قيمة بيتا موجبة وبلغت ٠,٤٣، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي وجوهري للدعم المهني المدرك عند المرؤوسون على الرضا المهني لهؤلاء المرؤوسون. وهذا يعني أن زيادة مستوى الدعم المهني المقدم للمرؤوسين يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا المهني للمرؤوسين. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Thtera et al., 2016)، ودراسة (Bernett and Bradley, 2007)، ودراسة (Wickrama and Sawsweera, 2010)، ودراسة (Kand et al., 2014).

ويادخال متغير الدعم المهني كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (٧)

#### تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الدعم المهني) على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت Cons.	قيمة بيتا B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	قيمة t	مستوى الدلالة	المعنوية
القيادة الأخلاقية	الرضا المهني	٢,٠٥	٠,١٩٠	٠,١٦	٣١,٩٠	٢,٧٦	٠,٠٠٠	معنوي
الدعم المهني			٠,٣١٠			٤,٢٩		

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه عند إدخال المتغير الوسيط الدعم المهني مع المتغير المستقل أدى إلى زيادة معامل التحديد من ١٢% إلى ١٦%. ولوحظ وجود تأثير للدعم المهني "المتغير الوسيط"، مع ملاحظة أنه لا يزال هناك تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الرضا المهني. حيث كانت قيمة "t" دالة لكلا المتغيرين المستقلين وهي أعلى لمتغير الدعم المهني حيث بلغت "٤,٢٩" وبالنسبة للقيادة الأخلاقية بلغت "٢,٧٦" وهي دالة عند ٠,٠٠١. ويلاحظ أن قيمة "F" ٣١,٩٠ وهي دالة عند ٠,٠٠١ مما يدل على معنوية النتائج.

وبذلك فإن الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون "كمتغير وسيط" يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والرضا المهني.

مما سبق يُقبَل الفرض السادس.

## تاسعاً- خلاصة النتائج والتوصيات:

## ١/٩ خلاصة النتائج:

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات المرتبطة بالعمل والمتمثلة في: السلامة المهنية والرضا الوظيفي والرضا المهني والدعم المهني، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة للشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

١/١/٩ يتم ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية كما يدركها المرؤوسون بالشركات محل الدراسة بدرجة كبيرة إلى حد ما.

٢/١/٩ يدرك المستجيبون أن مناخ السلامة المهنية يتحقق بدرجة كبيرة أما المشاركة في أنشطتها فوجد أنها تتحقق بدرجة فوق المتوسطة.

٣/١/٩ أفاد المستجيبون بأنهم راضون عن العمل بدرجة كبيرة إلى حد ما.

٤/١/٩ وجد أن مستوى الرضا المهني لدى المرؤوسون مرتفع.

٥/١/٩ يُدرك المستجيبون أن الدعم المهني الذي يقدمه لهم رؤسائهم في العمل يقدم لهم بدرجة كبيرة.

٦/١/٩ وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين مناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها.

٧/١/٩ وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

٨/١/٩ وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا المهني للمرؤوسين.

٩/١/٩ وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون.

١٠/١/٩ وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على جميع المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة.

١١/١/٩ أن الدعم المهني كما يدركه المرؤوسون "كمتغير وسيط" يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية "كمتغير مستقل" وبين الرضا المهني "كمتغير تابع".

**٣/٩ دلالات الدراسة:**

أسفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن مجموعة من الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي، يمكن إيجازها فيما يلي:

**١/٢/٩ دلالات على المستوى النظري:**

أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الأخلاقية على المتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة. كما أكدت على دور الوساطة الذي يقوم به الدعم المهني في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا المهني للمرؤوسين، وهذه العلاقات بمثابة دلالة تمثل اتباعها للأدبيات القليلة المتاحة في هذا المجال.

**٢/٢/٩ دلالات على المستوى التطبيقي:**

١- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي دال احصائياً للقيادة الأخلاقية على مُناخ السلامة المهنية والمشاركة في أنشطتها والرضا الوظيفي والرضا المهني والدعم المهني مما يعطي دلالة هامة على أن ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة مستوى تحقق هذه المتغيرات بما لها من نتائج إيجابية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة. وهذا يدعو إلى التأكيد على إدارة المنظمات ببذل الجهود التي تؤدي إلى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

٢- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير للدعم المهني الذي يقدمه المدراء للمرؤوسين "كمتغير وسيط" في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا المهني للمرؤوسين. ويدل ذلك على أن تحسين مستوى الرضا المهني للمرؤوسين وبالتبعية تحقيق النتائج التنظيمية المترتبة عليه يمكن أن يتم من خلال الدعم المهني الذي يقدمه لهم رؤسائهم في العمل. ويستوجب ذلك قيام إدارة المنظمات ببذل الجهود التي تؤدي إلى قيام المديرين على كل المستويات بتقديم الدعم المهني للمرؤوسين.

**٣/٩ التوصيات:**

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

١- يجب على إدارة الشركات توعية المديرين بأهمية سلوكيات القيادة الأخلاقية سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الشخصية لهؤلاء المديرين وعلاقاتهم مع التابعين أو ما يتعلق باللوائح والإجراءات وتنظيم العمل والتأكيد على القضاء على السلوكيات السلبية.

٢- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وجود مُناخ صحي للسلامة المهنية والتأكيد على مشاركة العاملين في أنشطتها.

٣- التأكيد على المديرين على كل المستويات القيام بالأعمال والممارسات التي تقدم الدعم المهني لمرؤوسيه، واعتبار ذلك من الواجبات والمهام المطلوبة منهم.

- ٤- يجب على إدارة الشركات أن تقوم بتصميم دليل أخلاقي لجميع العاملين بها على كل المستويات يتضمن الأعمال التي يجب القيام بها والأعمال التي يجب عدم القيام بها.
- ٥- يجب على الإدارة العليا بالشركات أن تضمن نقل وتوصيل المعايير والقيم الأخلاقية من أعلى لأسفل وربطها باستراتيجيات العمل.
- ٦- وجود نظم فعالة للرقابة والمتابعة للتأكد على الممارسات والتصرفات الأخلاقية للعاملين بالمنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود مخالفات وانحرافات أخلاقية.
- ٧- ربط نظام المكافآت بالتصرفات والسلوكيات الأخلاقية بحيث يستطيع الرؤساء بشكل رسمي مكافأة التابعين الملتزمين أخلاقياً، ومعاقبة من يُمارس سلوكيات غير أخلاقية.
- ٨- تستطيع إدارة الشركات ضمان قيام المديرين وسلوكيات القيادة الأخلاقية من خلال:
- صياغة ونشر دليل للمعايير الأخلاقية المكتوبة يتضمن السلوكيات التي يجب اتباعها.
  - التسويق الداخلي لأهمية ممارسة هذه السلوكيات والنتائج المترتبة عليها.
  - تصميم وتنفيذ برامج التدريب على معايير الشركة والتصرفات الأخلاقية في بيئة العمل.
  - تقديم النصح والمعلومات المرتبطة بالأخلاقيات.
  - أن تتضمن تقارير العمل التصرفات غير الأخلاقية للمديرين والتي تنتهك المعايير الموضوعية من قبل المنظمة أو القوانين.
  - جعل السلوكيات والتصرفات الأخلاقية أحد أبعاد تقييم الأداء ومُحدِّد أساسي للترقية لمراكز قيادية أعلى.
- ومن الجدير بالذكر أن الشركات محل الدراسة حققت خسائر في ما عدا شركتين: هما شركة النصر للملاحات التي حققت أرباحاً قدرها ١٢٥٤٠ ألف جنيه، وشركة نيازا التي حققت ٧٧ ألف جنيه في العام المالي ٢٠١٥/٢٠١٦م، ولا زالت بعض هذه الشركات تحقق خسائر كما ظهر في نتائج العام المالي (٢٠١٦/٢٠١٧)، لذلك يفضل أن يترك لكل شركة من الشركات محل الدراسة تحديد كيفية ومدة تنفيذ التوصيات السابقة وفقاً لظروف وإمكانيات هذه الشركات.
- وما يجب التأكيد عليه أن تقوم الإدارة المسؤولة عن هذه الشركات بتشكيل لجان مكونة من الإدارة العليا بالشركة، ورئيس قطاع الموارد البشرية مع المديرين التشغيليين في المجالات المختلفة تتولى تنفيذ هذه التوصيات لضمان تحسين مستوى القيادة الأخلاقية للمديرين والمتغيرات المرتبطة بالعمل محل الدراسة في جميع أرجاء الشركة وعلى كل مستوياتها.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- د. السيد الحضري احمد (٢٠١٤)، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ص ص ٦٠-١.
- ٢- د. جواد محسن راضٍ، وعبدالله كاظم حسن، (٢٠١٤)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (٢)، ص ص: ١٠٣-١٢٠.
- ٣- د. سوزان صالح درورة، ود. ديما شكري القواسمي، (٢٠١٤)، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٠)، العدد (٢)، ص ص: ٢٩٧-٣١٦.
- ٤- د. عبدالعزيز بن سلطان العنقري (٢٠١٤)، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية لكليه التجارة بأسيوط، العدد (٥٧)، ص ص ٢٢٥-٢٦٠.
- ٥- د. محمود صادق بازرعة، (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. (القاهرة: دار النهضة العربية).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Amirali Chaghtoi (2015), Creating Safer Workplace: The Role of ethical Leadership, (Safety Science), Vol.73, PP.92-98.
- 2- Amos S. Engelberecht, et al., (2014), The Influence of ethical Leadership on Trust and work engagement : An Explicatory Study, (Journal of Industrial Psychology), 40 (1), PP.1-9.
- 3- Angela Shin-Yih Chen, and Yu-Hsiang Hai (2016); The effects of ethical Leadership Voice behavior and Climates for Innovation on Creativity: a Moderated Mediation Examination, (The Leadership Quarterly), 27, PP.1-13.
- 4- Baek-Kyoo Brian Joo, and Taejo lim (2013), Transformational Leadership and Career Satisfaction: The mediating role of psychological Empowerment , (Journal of leadership & Organization Studies), 26 (3), PP.316-326.
- 5- Barling J. Loughlin C. & Kelloway E. K. (2002), Development and Test of a model Linking Safety- Specific Transformational Leadership and Occupational Safety, (Journal of Applied Psychology), 87, PP.488-496.

- 6- Barling J., et al., (2002), Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety, (Journal of Applied Psychology), Vol.87, No.3, PP.488-496.
- 7- Brown M. E. Trevino L. K. (2006), Ethical Leadership: A review and Future directions, (Leadership Quarterly) (16), PP.595-616.
- 8- Brown M. et al., (2005) Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct development and Testing, (Organizational Behavior and Human decision Processes), (97), PP.117-134.
- 9- Cree and Kelloway E. K., (1997), Responses to Occupational Hazards: Exit and Participation, (Journal of Occupational Health Psychology), 2, PP.304-311.
- 10- David M. Mayer, et al., (2010) Examining The Link Between ethical Leadership and employee misconduct the mediating role of ethical climate, (Journal of business ethics), 95, PP.7-16.
- 11- Fred O. Walumbwa, et al., (2012), Ethical Leadership and Group in-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice, (The Leadership Quarterly), Vol.23, PP.953-964.
- 12- Gillians S. Martin et al., (2009), Ethical Leadership across Cultures: a comparative analysis of German and Us Perspectives, (Business ethics a European Review), Vol.18, No.2, PP.127-144.
- 13- Gina Aranzamendez. et al., (2015), Finding Antecedent of Psychological Safety: A step toward Quality improvement, (Nursing Forum), Vol.50, No.3, PP.171-178.
- 14- Hamid Reza et al., (2016), The Role of ethical Leadership on employee Performance in Guilan university of Medical Sciences, (Proceda- Social and Behavioral Sciences), vol.33, PP.463-470.
- 15- Hao Zhou, et al., (2015), Redemy for work Stress: the impact and Mechanism of Ethical Leadership, (Cent Eur J. Public Health), PP.176-180.
- 16- Herzberg F. (1974), Motivation - Hygiene profiles Pinpointing what ails the Organization, (Organizational Dynamics), 3 (2), PP.18-29.
- 17- Huhtala M., et al., (2011), Ethical Managers in Ethical Organizations? The Leadership-Culture Connection among Finnish Managers, (Leadership & Organization Development Journal), Vo.34, No.4, PP.250-270.
- 18- Ilse Lievens & Peter Vlecek (2014), Transformational Leadership and Safety Performance among Nurses: the Mediating role of Knowledge - related job characteristics, (Journal of Advanced Nursing), 70 (3), PP.651-661.
- 19- Jeane Rodrigue, et al., (2016) Ethical Leadership Leader follower Relationship and Performance: A study in A telecommunications Company, (RAM, Rev. ADM MACKENIE), 17 (2) PP.67-92.

- 20- Jeanine M. Williamson et al., (2005), An investigation of Career and job Satisfaction in relation to personality traits of information professionals, (The Library Quarterly information Community Policy), Vol.75, No.2, PP.122-141.
- 21- Jeroen Stouten, et al., (2013); Can a Leader be Seen as Too ethical? The Curvilinear effects of ethical Leadership, (The Leadership Quarterly), 24, PP.680-695.
- 22- John M. Schaubroeck, et al., (2012), Embedding Ethical Leadership within and across organization levels, (Academy of Management Journal), Vol.55, No.5, PP.1053-1078.
- 23- Jun Liu, et al., (2013), Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Work Place Friendships and Traditionality, (Journal of Occupational and Organizational Psychology), 86, PP.564-584.
- 24- June M. L. poon (2013), Relationship among perceived career support, affective commitment and work engagement, (International Journal of Psychology), Vol.48, No.6, PP.1148-1155.
- 25- K. Michele Karmer, et al., (2013), Interactive effect of Leaders' influence Tactics and ethical Leadership on Work: effort and Helping Behavior, (The Journal of Social Psychology), 153 (5), PP.577-597.
- 26- Katarina katja mehelic, et al., (2010), Ethical Leadership, (International Journal of Management & Information Systems), Vol.14, No.5, PP.31-41.
- 27- Kelly Monahan, (2012), A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations, (Emerging Leadership Journeys), Vol.5, Iss.1, PP.56-66.
- 28- Kihyun Lee, (2016), Ethical Leadership and Followers' Taking Charge: Trust in and identification with Leader as Mediators. (Social Behavior and Personality), 44 (11), PP.1793-1802.
- 29- Kimberly S. McDonald and Linda Mhite (2008), The Next generation of Career success: implications of HRD, (advancing in Developing Human Resources), Vol.10, No.1, PP.86-103.
- 30- Kurtessis J. N., et al., (2017), Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, (Journal of Management), Vol.43, No.6, PP.1845-1884.
- 31- Mahfuz Judeh (2011), Ethical Decision Making and its relationship with organizational Justice, (international Journal of Academic Research), Vol.3, No.4, PP.215-220.
- 32- Mai Ngoe Khuong and Nguyen Vu Quynhnhu (2015), The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment - A study of Tourism Sector in the Ho Chi Muh City, Vietnam, (Journal of Advanced Management Science), Vol.3, No.4, PP.329-336.
- 33- Margaret Yap, et al., (2014), Correlates of Career satisfaction in Canada, the immigrants Experience (Int. Migration & Integration), 15, PP.49-71.

- 34- May owa T. Babalola, et al., (2016), The relation between Ethical Leadership and work Place conflicts: The Mediating Role of employee Resolution efficacy, (Journal of Management), Vol. XXX, PP.1-27.
- 35- Mayer D. M., et al. (2009), How Low does ethical leadership Flow? Test of a Trickle down model, (Organizational Behavior and Human Decision Processes), 108, PP.1-13.
- 36- Michael E. Brown, and Linda K. Trevino (2006), Ethical Leadership: A review and Future decisions, (The Leadership Quarterly) 17, PP.595-616.
- 37- Mullen J.E., (2004) Factors Influencing Safety Behavior at work, (Journal of Safety Research), 35, PP.275-285.
- 38- Neal A., et al., Griffin M. A., & Hart, (2000), The Impact of Organizational Climate and Individual Behavior, (Safety Science), 34 (3), PP.99-109.
- 39- Nebiat N. & Asrsash D. (2013), relationship between Leadership styles of Nurse managers and nurses job satisfaction in Jimna university specialized hospital, (Ethiopian Journal of health science), 23(1), PP.49-58.
- 40- Okpozo A. Z., et al., (2017), Investigating the impact of ethical Leadership on aspects of burnout, (Leadership & Organization Development Journal), Vol.38, No.8, PP.1128-1143.
- 41- Omer Turunc, et al., (2013) The impact of Leadership Styles on Ethical Behavior, (Journal of Academic Research in Economics), Vol.5, No.1, PP.60-86.
- 42- Pathardikar D. A., et al., (2016), Assessing Organizational ethics and Career Satisfaction Through career Commitment, (South Asian Journal of Global Business Research), Vol.5, No.1, PP.104-124.
- 43- Peter adoko obicc (2015), Effects of Ethical Leadership on employee performance in Uganda, (Net Journal of business management), Vol.3, (1), PP.1-12.
- 44- Robert M. Fulmer, (2004), The Challenge of Ethical Leadership, (Organizational Dynamics), Vol.33, No.3, PP.307-317.
- 45- Sang Bingsai, et al., (2016), Using A mixed Model to Evaluate job Satisfaction in High - Tech Industries (Pols one), PP.1-13.
- 46- Sean Valentine et al., (2011), Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction, (Journal of Business Ethics), (101), PP.509-523.
- 47- Sharon Clarke (2013), Safety Leadership : A meta analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as antecedents of Safely behaviors, (Journal of Occupational and Organizational Psychology), 86, PP. 22-49.
- 48- Stoten J. Van Dijken, et al., (2013), Can A leader be seen as too ethical? the curvilinear effects of ethical Leadership. (the Leadership Quarterly), 24, PP.680-695.

- 49- Suk Bong Choi, et al., (2015), ethical Leadership and Followers Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: the Role of Perceived ethical work Climate, (Social Behavior, and Personality), 43 (3), PP.353-366.
- 50- Ugur Yozgat, and Gulen Mesekiran, (2016), The Impact of Perceived ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction, (Journal of Economics, Business, and Management), Vol.4, No.2, PP.125-131.
- 51- Vander Hejden, et al., (2009), Expatriate Career Support: Predicting expatriate Turnover and Performance, (International Journal of Human Resource Management), Vol.20, No.4, PP.831-345.
- 52- Walumbwa F.O., et al., (2011), Linking Ethical Leadership to employee Performance: The roles of Leader-Member exchange, Self-efficacy and organizational identification, (Organizational Behavior and Human decision Processes), (115), (2), PP.204-213.
- 53- weichun Zhu, et al., (2004), The Impact of Ethical Leadership behavior on Employee outcomes: the roles of psychological Empowerment and authenticity, (Journal of Leadership and Organizational Studies), Vol.11, No.1, PP.16-26.
- 54- Woo Conkim and Robert A. Brymer, (2011), The effects of ethical Leadership on Manager job Satisfaction: Commitment Behavioral outcomes, and firm performance, (International Journal of Hospitality Management), 30 (4), PP.1020-1026.
- 55- Xiao Yong Xu, et al., (2011), Ethical Leadership and Leaders Personalities, (Social Behavior, and Personality), 39 (3), PP.361-368.
- 56- Xiaojun Lu, (2014), Ethical Leadership and organizational Citizenship Behavior: The Mediating roles of cognitive and affective Trust, (Social Behavior and Personality), Vol.42, (3), PP.379-390.
- 57- Yan li, (2016), Does Popularity at work Matter? Examining the Effects on Career Satisfaction through self evaluation and Abilities, (Social Behavior and Personality), 44 (10), PP.1601-1612.
- 58- Yan liu, et al. (2013), Exemplification and Supervisor rated Performance: The Moderating role of ethical leadership, (International Journal of selection and Assessing), Vol.21, N.2, PP.145-154.
- 59- Yueru Ma, et al., (2013) Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self- Effically: As Mediators, (Social Behavior and Personality), 41 (9), PP.1409-1420.
- 60- Zohar D., (2002, a), The Effects of Leadership Dimensions, Safety Climate, and Assigned Priorities on Minor Injuries in work Groups, (Journal of Organizational Behavior), 23, PP.75-92.
- 61- Zohar D., and Luria G. (2005), A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships between Organization and Group-Level Climates, (Journal of Applied Psychology), Vol.90, No.4, PP.616-628.

**(قائمة استقصاء)**

بسم الله الرحمن الرحيم

..... / **السيد الأستاذ المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بالعمل ، ولأهمية الوقوف علي وجهة نظركم في هذا الموضوع فقد ضمنت صحيفة الاستقصاء المرفقة بهدف التعرف علي مدي وجود هذه السلوكيات، والمتغيرات محل الدراسة بالشركة التي تعمل بها، في محاولة لتنميتها وتحسين القيادة الأخلاقية في المنظمات المصرية .

وإذ أشكر لسيادتكم تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء ، ويسعدني أن أؤكد علي أن ما يرد بها من بيانات سوف تعالج بطريقة سرية ، وسوف تستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر تحياتي وتقديري

**الباحث**

د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية

لدول حوض النيل - جامعة الفيوم

١- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية للمدير أو الرئيس في العمل، يُرجى وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام رئيسك في العمل بها:

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
١	يستخدم أخطائي لمهاجمتي شخصيا .					
٢	لا يطبق اللوائح والقوانين ولا يعمل علي تسوية النزاع بهدوء.					
٣	يقدم خدمات وامتيازات فقط للعاملين المحبين والمقربين له.					
٤	يكذب علي .					
٥	يُعرضني للخطر لحماية نفسه في الأمور المتعلقة بالعمل.					
٦	يتعمد إثارة الفتن وصنع الصراع بين العاملين .					
٧	إنه مؤذ وشريير .					
٨	يستخدم تقييم الأداء كأداة للانتقاد الشخصي .					
٩	لا يعطيني حقوقي .					
١٠	يجعلني موضع اللوم والتوبيخ نتيجة لأخطائه .					
١١	يزيف في البيانات والسجلات لتحسين موقفه في العمل					
١٢	يفتقر إلى الأمانة والنزاهة العالية.					
١٣	يسخر من أخطائي بدلا من تدريبي للقيام بعلمي بكفاءة					
١٤	يتعمد المبالغة في أخطائي ليظهرني بمستوي سيء عند وصف أدائي لرؤسائه .					
١٥	حقود ويميل إلى الانتقام.					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية	غير موافق
١٦	يوجه لي اللوم علي أخطائه .					
١٧	يتجنب تدريبي لأنه يريد عدم نجاحي .					
١٨	يُعاملني أفضل إذا كنت منتميا لجماعة عرقية قوية .					
١٩	يتعمد تحريف وتشويه ما أقول .					
٢٠	يتعمد جعل العاملين غاضبين مع بعضهم البعض.					
٢١	منافق .					
٢٢	يقلل من فرص تدريبي ليمنعني من التقدم .					
٢٣	يبتز العامل إذا اعتقد أنه يستطيع الإفلات من محاسبة المسؤولية.					
٢٤	يستمتع برفض طلباتي .					
٢٥	يصنع لي المشاكل إذا تغلبت علي جانبه السيئ.					
٢٦	ينال الفضل والفخر عن أفكاري .					
٢٧	يسرق من المنظمة .					
٢٨	يُعرضني للخطر لتحقيق النفع لشخص آخر .					
٢٩	يُشارك في أعمال التخريب ضد المنظمة .					
٣٠	يفصل العاملين من العمل لأنه لا يحبهم ولأنهم يمثلون خطر عليه يؤدي به للفصل .					
٣١	يقوم بعمل الأشياء التي تتعارض مع سياسة المنظمة و يتوقع من رؤوسيه إخفاء ذلك وحمايته .					

٢- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالسلامة المهنية ، يُرجى وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي وجودها في العمل بالشركة التي تعمل بها:

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية	غير موافق
١	مديري مُستعد لبذل الجهود واستثمار المال لتحسين السلامة والوقاية في العمل.					
٢	مديري يُعطي أولوية هامة للموضوعات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية .					
٣	العاملين الذين يتوجهون بالسلامة والوقاية في العمل لديهم فرص أفضل للترقية.					
٤	أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر علي تقييم أداء العاملين هو ما إذا كانوا تعرضوا لحادث في مكان العمل من قبل.					
٥	العاملين الذين ينتهكون تعليمات الأمن والسلامة المهنية يزعمون زملاءهم في العمل حتي إذا لم يتعرضوا للآذي .					
٦	أفضل العاملين معنا في العمل هم المهتمون بالأمن والسلامة المهنية، ويريدون الآخريين التصرف وفقا للتعليمات والإجراءات .					
٧	إن الأمر لا يعدوا مسألة وقت قيل الوقوع في حادث هنا					
٨	إن مشاكل الصحة والسلامة المهنية في موقع عملي خطيرة.					
٩	ضغط الوقت ليس له علاقة بالحوادث ، ببساطة يوجد عاملون آمنون مهنيا وعاملون يعملون في ظروف خطيرة.					
١٠	المُتاح وقت قليل للاهتمام بالأمان والسلامة المهنية في العمل.					
١١	أروج لبرنامج السلامة المهنية داخل المنظمة .					
١٢	أبذل جهدا إضافيا لتحسين الأمن والسلامة المهنية في مكان العمل.					
١٣	أساعد زملائي في العمل عندما يعملون تحت ظروف خطيرة.					
١٤	أنفذ الأنشطة والمهام التي تساعد في تحسين الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل .					

٣- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق برضاك عن العمل، يُرجى وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة رضاك عن كل منها :

م	العبارات	مرضي تماماً	مرضي	مرضي بدرجة متوسطة	مرضي بدرجة قليلة	غير مرضي
١	الأمان الوظيفي (الاستقرار في العمل).					
٢	الظروف المادية (الإضاءة- وسائل التهوية.....).					
٣	المنافع الإضافية (التأمين الصحي - العطلات ..).					
٤	الأجر الذي تحصل عليه من وظيفتك .					
٥	التمييز والتقدير الذي تتلقاه عندما تؤدي عمل جيد.					
٦	الحرية التي تتمتع بها للقيام بأفضل ما لديك في عملك.					
٧	نظام الترقيات .					
٨	العمل الذي تقوم به .					

٤- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالرضا المهني، يُرجى وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة تحققها بالنسبة لك:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	غير مرضي
١	أنا راضٍ عن النجاح الذي حققته في مهنتي .					
٢	أنا راضٍ عن التقدم الذي وصلت إليه لتحقيق أهدافي المهنية.					
٣	أنا راضٍ عن التقدم الذي حققته لتحقيق أهدافي المتعلقة بالدخل.					
٤	أنا راضٍ عن التقدم الذي حققته لتحقيق أهدافي الخاصة بالترقي .					
٥	أنا راضٍ عن التقدم الذي حققته لتحقيق أهدافي المتعلقة بتنمية مهاراتي، واكتساب مهارات جديدة .					

٥- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالدعم المهني الذي يقدمه المدير أو الرئيس في العمل لمروءسيه ،  
يُرجى وضع علامة (✓) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام رئيسك في العمل بها:

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية	غير موافق
١	يقضي وقتا لتعليمي وتعريفني بالأهداف والطموحات المهنية المرتبطة بوظيفتي ويساعدني بشأنها .					
٢	يهتم ويتابع تحقيقي لأهدافي المهنية .					
٣	يُقدم لي معلومات كافية عن الفرص المهنية المختلفة بالمنظمة.					
٤	يعمل علي التأكد من أنني أحصل علي التقدير المناسب عندما أنجز شيء أساسي في العمل .					
٥	يُقدم لي تغذية مرتدة مفيدة عن أدائي للعمل .					
٦	يُقدم لي النصح والإرشاد المفيد لتحسين أدائي عندما أحتاج لذلك.					
٧	يُعزز ويدعم محاولاتي للحصول علي تدريب إضافي يُفيد في التقدم المهني .					
٨	يُحدد لي مهام وواجبات تعطيني الفرصة لتنمية مهاراتي واكتساب مهارات جديدة .					
٩	يُخصص لي مشروعات وأعمال ذات طبيعة خاصة تزيد من رؤيتي للشركة .					

٦- بيانات أخرى:

اسم الشركة : .....

الوظيفة : .....

الإدارة التي تعمل بها : .....

المؤهل العلمي : .....

"وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"