

أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية

إعداد الباحثة

نهى عبد الرازق عبد الرازق الشربيني

مدرس مساعد إدارة الأعمال

معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحاسب الآلي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية، وبلغت عينة الدراسة بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة ٢٢٢ مفردة بنسبة استجابة قدرها ٧٤%، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال بمعامل تفسير قدره ٠,٥٤٨، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستكشاف بمعامل تفسير قدره ٠,٤٢٢، وتم وضع مجموعة من التوصيات منها:

١- الاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية القيادة الأخلاقية داخل منظمات الأعمال وذلك لوجود علاقة طردية بينه وبين تحقيق البراعة التنظيمية.

٢- ضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل عن طريق العصف الذهني داخل البنوك من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين واعطائهم الحرية في التعبير عن الآراء واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة، وكذلك إمكانية استكشاف القدرات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of ethical leadership in its various dimensions (justice, clarity of role, empowerment) on the dimensions of organizational prowess (exploitation, exploration) by applying to workers in commercial banks. The study sample, after excluding incorrect lists, reached 222 single, with a response rate of 74%. The results found that the dimensions of moral leadership had a significant effect on exploitation with an interpretation factor of 0.548, and also that there was a significant effect of the dimensions of moral leadership on exploration with an interpretation factor of 0.422, and a set of recommendations were developed, including:

- 1- Paying attention to conducting training courses to increase the awareness of leaders in banks about the importance of ethical leadership within business organizations due to the presence of a positive relationship between it and achieving organizational excellence.
- 2- The need to pay attention to brainstorming workshops within banks in order to obtain new ideas for employees and give them the freedom to express opinions and exploit what is available to them in terms of expertise and knowledge, as well as the possibility of exploring capabilities that help achieve organizational excellence

المقدمة:

تركز القيادة الأخلاقية على تواجد قادة أخلاقيين، حيث يكون للقيادة الأخلاقيين القدرة على تهيئة مناخا أخلاقيا يشمل القيم والسلوكيات التي ترغب المنظمة في ترسيخها، حيث يمكن بناء تلك القيم وتنفيذ تلك السلوكيات باتباع التواصل الدائم بين القادة والأتباع ، كما تستطيع ممارسات القيادة الأخلاقية أن تصنع الثقة والالتزام في المنظمة على مستوى الأتباع والعملاء، حيث تتسم المنظمة التي تتبع السلوكيات الأخلاقية باحترام العاملين بها والعمل على تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم حيث يتميز القادة الأخلاقيون بالعدالة والإيثار واتخاذ القرارات العادلة التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع بشكل عام(Barkhordar et al .,2017).

تعتبر البراعة التنظيمية من المتغيرات الهامة في حياة منظمات الأعمال ، حيث تواجه منظمات اليوم ظروفًا و متغيرات متلاحقة في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية ، فلقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة وزادت حدة المنافسة بين المنظمات ، بالإضافة إلي زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم ، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري علي التكيف مع هذه الأوضاع ، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواجهة هذه التطورات ، ومن اهم الاستجابات لمواجهة هذه التحديات الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل الوظيفية باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتطورها (عبدالجواد :٢٠١٦، ص.٩٨).

وحيث أن العنصر البشرى مورداً هاماً من موارد المنظمة، وأصلاً من أصولها، إذ لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بدون وجود مواردها البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هم الذين يصنعون ويخلقون المنظمات، فإنه يجب من الضروري الاهتمام بهذه الموارد البشرية من خلال التعامل معهم بأخلاق القادة الذي يسعون لتحقيق البراعة داخل منظماتهم من خلال عنصري الاستغلال والاستكشاف. (جاد الرب: ٢٠١٩)

وفى ضوء ما سبق سعت الباحثة إلى محاولة التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال مجموعة من العناصر التي تتمثل في (المقدمة ، الدراسات السابقة ، الدراسة الاستطلاعية ، مشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، فروض الدراسة ، متغيرات الدراسة ، نموذج الدراسة ، أسلوب الدراسة ، الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، خطة الدراسة) ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

أولاً: الدراسات السابقة:

يمكن عرض البحوث السابقة من خلال ما يلي:

أ- الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

استهدفت دراسة (Avey et al., 2017) التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الانحرافات للأتباع داخل نطاق العمل، والتعرف على دور التقدير الذاتي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الانحرافات للأتباع، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيا مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للأتباع وعكسيا مع سلوكيات الانحرافات للأتباع، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات للتابعين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن تقدير الذات يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوك الانحرافات داخل نطاق العمل.

كما ركزت دراسة (Ruiz-Palomino et al.,2017) على استكشاف العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة بلغت (٥٢٥) من المشاركين بقطاعات البنوك والتأمين في إسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين كل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي كما أظهرت النتائج أن علاقة القيادة الأخلاقية بالمواطنة التنظيمية تظهر بشكل كامل بتوسيط كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (Coklar et al., 2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية وذلك في وجود الثقة المدركة والعاطفية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالصين على عينة بلغت (١٠٤) مشرفاً مباشراً وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت أيضاً إلى وجود دور إيجابي للثقة العاطفية بين المشرف ومروؤسيه في التأثير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Yildiz and Yildiz., 2018) استعراض المقدمات والنتائج ومراجعة الأدبيات حول سلوكيات المواطنة الإلزامية وكل من القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، والعلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه، حيث لم يسبق دراسة العلاقة بين تلك المتغيرات في آن واحد واستعرضت الدراسة البناء المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والتأكيد على أن سلوكيات الدور الإضافي ليست فقط تطوعية بل إلزامية أيضاً، وأوصت الدراسة بضرورة القيام بالعديد من الأبحاث لدراسة أثر القيادة الأخلاقية، الخادمة، والعلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه في وقت واحد.

واستهدفت دراسة (إبراهيم: ٢٠١٩) إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية طنطا ومستشفيات جامعة المنصورة وذلك بالتطبيق على عينة بلغت (٣١٩) مفردة من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية وجميع أبعاد المواطنة التنظيمية.

وسعت دراسة (Khuntia and Suar., 2019) إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية بالقطاع العام والخاص بالهند حيث اشتملت عينة الدراسة على عينة ٣٤٠ مفردة من مدراء الإدارة الوسطى بالتطبيق على شركتين من القطاع الخاص وشركتين من القطاع العام حيث اشتملت قائمة الاستقصاء على بعدين فقط للقيادة الأخلاقية التمكين، الشخصية والتحفيز وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- الرؤساء الأخلاقيون يقومون بتعزيز الأداء الوظيفي والانتماء العاطفي ولكن ليس بالضرورة تحقيق الانتماء الاستمراري وأن القادة الأخلاقيين بالقطاع الخاص يتفوقون أخلاقيا على قادة القطاع العام.

ب- كلما ازداد اهتمام القادة بالأتباع ازداد تحقيق الرضا الوظيفي، كذلك فإن الإنتاج لدى أي قطاع صناعي يزيد أو ينخفض بحسب وجود القيادة حيث إن طريقة الأداء لدى القائد تعزز أو تقلل من انتماء التابعين وأدائهم الوظيفي.

وركزت دراسة (Neubert et al., 2019) على استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للتابعين، والتعرف على دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوحداني للتابعين كذلك الكشف عن دور عدالة التعاملات في تعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي جمع البيانات من عينة مكونة من ٢٥٠ مفردة من الأفراد العاملين بدوام كامل بمساعدة إحدى شركات خدمات البحوث، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوحداني للتابعين، وأن المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط يعدل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوحداني للتابعين، كما تبين أن عدالة التعاملات تتوسط وتعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي.

وأوضحت دراسة (Mayer et al., 2019) التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وسلوكيات القيادة الأخلاقية بالمستويات الإشرافية، وأثرها على السلوكيات غير الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، حيث تم أخذ عينة حجمها ٩٠٤ موظف و١٩٥ رئيس قسم و١٦٠ منظمة مختلفة تعمل في جنوب شرق الولايات المتحدة تتضمن قطاعات خدمية متنوعة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سلبية مباشرة بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية مع السلوكيات غير الأخلاقية للعاملين. كما وجدت علاقة إيجابية بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية، مع سلوكيات المواطنة

التنظيمية للعاملين، كما توافقت نتائج الدراسة مع النموذج المقترح، حيث وجد أن سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة الإشرافية تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وكلا من السلوكيات المنحرفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

ب- الدراسات التي البراعة التنظيمية:

اختلف الكتاب والباحثين في عرضهم لماهية العلاقة بين القيادة والبراعة التنظيمية ، حيث أكدت دراسة (Lubatkin et al.,2006.p.647) وجود علاقة ارتباط موجبة بين السلوك القيادي لفريق الإدارة العليا والتوجه بالبراعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، بينما اختلفت دراسة (O'Reilly and Tushman,2008p190) في عرضها للعلاقة بين المتغيرين حيث سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين وجود كل من استراتيجية واتصالات واضحة لدي فريق الإدارة العليا والبراعة التنظيمية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن وجود استراتيجية واتصالات واضحة بين القادة ومروسيهم يؤدي إلى زيادة مستوى البراعة داخل محيط العمل بالإضافة إلى زيادة قدرة الإدارة العليا على حل الصراع داخل مكان العمل ، ولذلك اتفقت مع ذلك دراسة(Heavey,2009,p.167) حيث توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لفريق الإدارة العليا على التوجه بالبراعة ، وأضافت دراسة (Simsek,2009,p.586) الدور الوسيط لسلوكيات فريق الإدارة العليا بين كل من المركزية وشبكة العلاقات داخل المنظمة والبراعة التنظيمية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توسط سلوكيات فريق الإدارة العليا العلاقة غير الخطية بين المركزية والبراعة التنظيمية حيث إنها تؤدي إلى زيادة مستوى البراعة ، في حين اختلفت دراسة (Tempelaar,2010,p.114) في عرضها للمتغير الوسيط وذلك من خلال تناولها لكل من المكافآت الطارئة والتكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا على العلاقة بين الاختلافات في الهيكل التنظيمي والبراعة التنظيمية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين التكامل الاجتماعي والبراعة التنظيمية في حين لا توجد علاقة بين المكافآت الطارئة والبراعة التنظيمية للعاملين ، وقد سعت دراسة (Tsia

234,p.2010), إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأبوية والمناخ الأخلاقي ، حيث سعت إلي تناول القيادة الأبوية من خلال أبعاد ثلاثة وهي القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية والقيادة المستبدة ، وأسفرت نتائج الدراسة إلي أن القيادة الأبوية لها تأثيرات إيجابية على المناخ الأخلاقي الذي يؤدي إلي وجود العديد من النتائج الايجابية داخل محيط العمل مثل رضا العاملين وزيادة مستوى براعة الأداء للعاملين والاستغراق الوظيفي للعاملين ولذا يجب أن يتم توجيه الجهود لتعزيز البرامج التدريبية والتنظيمية التي تعزز من مستوى البراعة التنظيمية للعاملين داخل مكان العمل ، في حين سعت دراسة (Sheer ,2012 ,p.42) إلي التعرف على مدي وجود القيادة الأبوية داخل العمل وذلك بالتطبيق على الشركات العائلية الصغيرة في الصين وذلك لتأثيرها الفعال في تحقيق البراعة التنظيمية بالإضافة إلي التعرف على آراء العاملين حول أبعاد القيادة الأبوية التي تمثلت في القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية والقيادة المستبدة وأسفرت النتائج إلي أن وجهات النظر للعاملين حول فاعلية القيادة الأبوية في تحقيق البراعة التنظيمية كانت إيجابية ، وسعت دراسة (Chandrasekaran.,2019,p.140) إلى التعرف على دور القيادة في تعزيز البراعة التنظيمية ، وتوصلت أن القائد الفعال هو الذي يسعى إلى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف الجديد للموارد التي تحقق التميز المؤسسي بالإضافة إلى قدرته على استغلال ما هو متاح للمنظمة أفضل استغلال بشكل يجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى وأن ذلك سوف يؤثر على سمعة المنظمة .

اتفقت معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الوظيفي على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين ، حيث توصلت دراسة كل من (lubatkin et al.,2006; Heavey,2009; Chandrasekaran et al.,2012) إلي وجود علاقة ارتباط بين البراعة والأداء وارتفاع معدل الأداء داخل محيط العمل مع ارتفاع بُعدي الاستكشاف والاستغلال ، كما توصلت دراسة (Han et al.,2001,p.10) إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين البراعة التنظيمية والأداء وخاصة في ظل الشركات التي تسعى إلي تطبيق مستوي التكنولوجيا ، حيث إن سعي

هذه الشركات إلى استخدام مستوى مرتفع من التكنولوجيا يؤدي إلى السعي نحو تطبيق البراعة التنظيمية على عكس تلك الشركات التي تطبق مستوى منخفض من التكنولوجيا ، واختلف (He and Wong,2004,p.486) في تناولها للبراعة التنظيمية والأداء حيث سعت هذه الدراسة إلى التركيز على بُعدي البراعة التنظيمية في علاقتهما بأداء الشركات ومعدل نمو المبيعات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي للبراعة التنظيمية على أداء الشركات حيث يرتبط التوازن بين البُعدين (الاستكشاف والاستغلال) بمعدل نمو المبيعات في حين أن عدم التوازن بين هذين البعدين يؤثر بشكل سلبي أو عكسي على معدل نمو المبيعات بهذه الشركات ، واتفقت دراسة (Auh and Menguc,2008,p.458) مع ذلك ، حيث سعت إلى دراسة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال على أداء الشركات من خلال الكفاءة والفاعلية ، بالإضافة إلى التعرف على أثر المنافسة كمتغير وسيط على هذه العلاقة ، وذلك من خلال استخدام أسلوب المقارنة بين الشركات التي تستخدم استراتيجية ريادية والشركات التي تستخدم استراتيجية دفاعية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الشركات التي تستخدم الاستراتيجيتين " الريادية والدفاعية " ، في حين أن شدة المنافسة تؤدي إلى ارتباط بُعد الاستكشاف بعلاقة ايجابية بفاعلية أداء الشركات بينما يرتبط بُعد الاستغلال بعلاقة عكسية مع كفاءة الأداء وذلك للشركات التي تستخدم استراتيجية دفاعية أما بالنسبة للشركات التي تستخدم استراتيجية ريادية فاتضح أن الاستكشاف يرتبط بعلاقة عكسية بفاعلية أداء الشركة بينما يرتبط الاستغلال بعلاقة طردية مع أداء الشركات ، وسعت دراسة (Sarkees,2007) إلى استكشاف مدى وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والأداء وأسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ، فبينما اختلفت دراسة (Kostopoulos and Bozionelos ,2011,p.389) حيث سعت إلى التعرف على العلاقة بين بُعدي الاستغلال والاستكشاف والسلامة النفسية والصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من الاستغلال والاستكشاف كأنشطة منفصلة وأداء فريق العمل وكذلك توصلت الدراسة إلى توسط

السلامة النفسية العلاقة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف والأداء ، في حين توصلت دراسة (Chang and Hughes,2012,p.720) أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والأداء مع ضرورة التعاون بين هذه العوامل وذلك من أجل ضمان أداء متميز ، وتناولت دراسة (وادي:٢٠١٧،ص.١١٢) البراعة التنظيمية من خلال علاقتها مع القيادة التحويلية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية وأن ذلك سوف ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين وبالترتيب فإن ذلك ينعكس على أدائهم ، في حين تناولت دراسة (Hughes,2018,p.206) ، البراعة التنظيمية وعلاقة بأداء المنظمات وتوصلت أن المنظمة التي تسعى إلى استغلال الفرص واكتشاف فرص جديدة هي منظمات تهدف لتحقيق الريادة وأن اهتمامها بالبراعة له تأثير إيجابي على معدلات أدائها ، وسعت دراسة (قرني:٢٠٢٠،ص.١١٦) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية ، وتوصلت أن القيادة التحويلية ، وتوصلت أن القيادة التحويلية ، وتوصلت أن القيادة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك بدأ الباحثون في تقصي السلوكيات القيادية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى البراعة التنظيمية. وتعد القيادة التحويلية هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

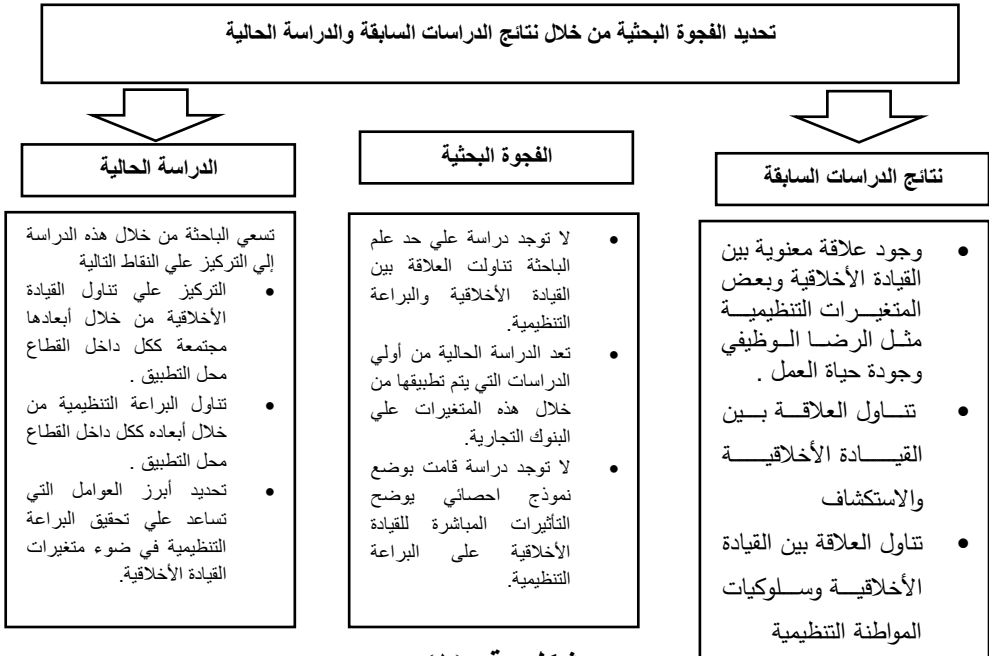
أ- التعليق على الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

ركزت دراسة (Avey et al., 2017) التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الانحرافات للأتباع داخل نطاق العمل، بينما ركزت دراسة (Ruiz-Palomino et al.,2017) على استكشاف العلاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين استهدفت دراسة (Lu, 2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية وذلك في وجود الثقة المدركة والعاطفية كمتغير وسيط.

ب- التعليق على الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

ركزت دراسة (Tsia ,2010,p.234) إلي التعرف علي العلاقة بين القيادة الأبوية والاستكشاف كأحد أبعاد البراعة، بينما ركزت دراسة (Chang and Hughes,2012) أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والأداء، واستهدفت دراسة قرني: (٢٠٢٠)، التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

مما سبق، يتضح عدم وجود دراسة تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية، الأمر الذي يعني وجود مساهمة للبحث في سد الفجوة البحثية من خلال تناول التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.



شكل رقم (١)

الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية :

يمكن للباحثة توضيح الدراسة الاستطلاعية في محورين وهما كما يلي :

أ- الدراسة المكتبية :

حيث قامت الباحثة بالاطلاع على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ، وفي ضوء ذلك فإن القادة الأخلاقيين هم الذين يعرفون أنفسهم جيداً ويتعاملون بشكل شفاف من خلال الربط بين قيمهم وتوقعاتهم و رغباتهم الداخلية من جهة وبين الطريقة التي يتصرفون بها في كل موقف من جهة أخرى (May et al.,2010) ، بينما يري (Avolio et al.,2012) أن القادة الأخلاقيين هم الذين يحققون مستويات عالية من الأصالة في تعاملاتهم لأنهم يعرفون قيمهم ومعتقداتهم ويتصرفون بناءً عليها ويتعاملون بشفافية مع الآخرين.

وفيما يتعلق بالبراعة التنظيمية فقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة المكتبية اتضح أن مفهوم البراعة التنظيمية يشير إلى قدة المنظمة على استغلال ما هو متاح لديها من موارد وقدرة القادة على استكشاف الفرص الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية.

ب- الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بتوجيه قائمة استبيان مبدئية لدي بعض العاملين بالبنوك التجارية المتمثلة في (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك اسكندرية، بنك سوستيه جنرال) وذلك من أجل الوقوف على مدى إدراكهم لمفاهيم الدراسة محل الاختبار ، حيث اعتمدت في توزيع القائمة المبدئية علي أسلوب العينة الميسرة لعينة قوامها (٥٠ مفردة) ، وقد تم توزيع هذه العينة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (١) بيان بمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

النسبة	العدد	البيان
٨%	٤	إدارة عليا
٣٠%	١٥	إدارة وسطى

أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية

نصى محمد الرازق محمد الرازق الشريبي

إدارة تنفيذية	٣١	٦٢%
الاجمالي	٥٠	١٠٠%

المصدر : إعداد الباحثة

هذا وقد أسفرت النتائج الاحصائية لقائمة الاستبيان المبدئية وفقا للوسط الحسابي عن النتائج التالية:

جدول رقم (٢) نتائج الدراسة الاستطلاعية

أعلى من الوسط الحسابي		مماثلة للوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي		بيان
عدد المفردات	%	عدد المفردات	%	عدد المفردات	%	
١٥	٣٠	٥	١٠	٣٠	٦٠	القيادة الأخلاقية
٨	١٦	١٠	٢٠	٣٢	٦٤	البراعة التنظيمية

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً: مشكلة الدراسة :

يتضح من عرض الجدول السابق المتعلق بنتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من المظاهر التي تعبر عن مشكلة البحث، تمثلت في:

(١) يري ٦٠% من أفراد العينة الاستطلاعية أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر في تحقيق

التميز البراعة التنظيمية ، بينما يري ٣٠% من أفراد العينة الاستطلاعية وجود

تأثير للقيادة الأخلاقية على تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك محل التطبيق.

(٢) يري ٦٤% من أفراد العينة الاستطلاعية وجود أهمية وإدراك نسبي للبراعة

التنظيمية داخل البنوك التجارية محل التطبيق.

(٣) اختلاف في آراء العاملين فيما يتعلق بدور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة

التنظيمية بالبنوك التجارية محل التطبيق.

وقد هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على متغيرات الدراسة وفقا لآراء عينة الدراسة حسب الوسط الحسابي ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة علي مرحلتين هما كما يلي :

المرحلة الأولى : الدراسة المكتبية :

قامت الباحثة في هذه المرحلة بالرجوع إلي العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وذلك للوقوف علي الفجوة البحثية التي يمكن من خلالها صياغة مشكلة الدراسة ، حيث أسفرت النتائج عن الآتي :

أ- عدم وجود دراسة واحدة (عربية أو أجنبية) جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية والتي تتمثل في القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية ، وذلك في ضوء علم الباحثة .

ب- تناول الدراسة الحالية لموضوعين حديثين نسبيا في إدارة الموارد البشرية وهما الأخلاقية والبراعة التنظيمية.

ج- في ضوء الفجوة البحثية لهذه الدراسة ، فإن الدراسة الحالية تسعى إلي ما يلي :

- التعرف علي العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية.

- توضيح دور القائد الأخلاقي في استكشاف واستغلال موارد المنظمة.

المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية :

من خلال الدراسة الاستطلاعية السابق ذكرها توصلت الباحثة إلي مجموعة

من المظاهر التي تسفر عن مشكلة الدراسة ، وتمثلت هذه المظاهر فيما يلي :

أ- المظاهر المتعلقة بالقيادة الأخلاقية :

- انخفاض العدالة من جانب بعض القادة لمروسيهم .

- وجود جانب من التعاملات غير المرضية من جانب القادة نحو مروسيهم .

- عدم وضوح بعض المهام الوظيفية لدى بعض العاملين.

ب- المظاهر المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

- انخفاض دور بعض القادة في استغلال فرص جديدة.
 - عدم إدراك بعض العاملين لمفهوم البراعة التنظيمية
 - انخفاض قدرة بعض القادة على استغلال الموارد المتاحة بشكل يحقق الميزة التنافسية عن القطاعات الأخرى.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
- أ- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد البراعة التنظيمية؟
 - ب- هل يوجد اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية؟
 - ج- هل يوجد اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة بالبنوك التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بتوافر أبعاد البراعة التنظيمية؟
- رابعاً : أهمية البحث :

شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التحولات الجذرية التي ساعدت على ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية، الأمر الذي أدى إلي تعاظم أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العديد من المفاهيم القيادية والتي منها مفهوم القيادة الأخلاقية (الشيوي: ٢٠١٤)

وبناء على أهمية القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (العدالة، وضوح الدور، التمكين) فقد استطاعت الباحثة تحديد أهمية البحث في الجانبين التاليين :

(١/٤) : الأهمية العلمية :

- ١- يعتبر البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية علي اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية – علي حد علم الباحثة – حيث إنه ما زالت حقول المعرفة تحتاج إلي مزيد من الدراسات البحثية في مجال الموارد البشرية التي تحث علي الاهتمام بالموارد البشرية من خلال المفاهيم القيادية الحديثة .

٢- تهتم بأحد القضايا الهامة في الفكر الإداري وهي الارتقاء بمستوي منظمات الأعمال وتحقيق التميز والريادة بين المنظمات المختلفة من خلال التركيز على تحقيق مفهوم البراعة، بالإضافة إلي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعد أهم أصول المنظمة .

٣- السعي نحو بناء تصور متكامل حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية

(٢/٤) : الأهمية العملية :

١- التعرف علي مدي تبني البنوك التجارية لمفهوم القيادة الأخلاقية ومدى جدواها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال الاهتمام بأصحاب الخبرات والمهارات والمعرفة .

٢- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره علي أداء المنظمات ومدى بقائها واستقرارها ، حيث إن القيادة الأخلاقية يعتبر أحد الأساليب الإدارية في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال .

خامسا : أهداف البحث :

يسعي هذا البحث إلي تحقيق الهدف الرئيسي الذي يتمثل في التعرف علي تأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، وينقسم هذا الهدف إلي مجموعة من الأهداف الفرعية ، وهي كما يلي :

١- التعرف علي مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية علي بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الأول .

٢- التعرف علي مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية علي بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل التطبيق ، ويتحقق هذا الهدف مع الفرض الثاني .

سادسا : فروض البحث :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية علي بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية علي بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق.

سابعا : أسلوب البحث :

١- نوع ومصادر البيانات :

بناء على الأهداف والفروض المحددة في البحث اعتمدت الباحثة على المصادر التالية

- البيانات الثانوية ومصادرها : وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع كل من القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية ، وكذلك الاطلاع علي السجلات والاحصائيات التي تصدرها البنوك من خلال أجهزة التنظيم والإدارة وغيرها من الأجهزة المسئولة.

- البيانات الأولية : وذلك عن طريق جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الأولية، وجمع الاستبيانات الخاصة بالدراسة من العينة المختارة ، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وذلك للحصول على النتائج واختبار الفرو ، ووضع التوصيات المناسبة .

٢- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية العامة والخاصة والبالغ عددها وفقا للإحصائيات البنك المركزي ٤٠ بنك لعام ٢٠١٩ مقسمة إلي ثلاثة بنوك قطاع عام و ٣٧ بنك قطاع خاص ، وقد تم أخذ عينة عشوائية من هذه البنوك ، ونظرا لكبر حجم المجتمع للعاملين بالبنوك التجارية والذي تجاوز ١٥٠,٠٠٠ موظف علي مستوي الجمهورية فقد اعتمدت الباحثة علي المراكز الرئيسية للبنوك العامة والخاصة بمحافظة دمياط معتمدة في ذلك علي أسلوب العينة العشوائية الميسرة ، حيث اعتمدت في تحديد حجم العينة علي المعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{ع^2 \times ل (ل - 1)}{م^2}$$

حيث إن :

- ع هي الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥% .
 ل هي نسبة توافر الخاصية في المجتمع وتم افتراضها ٥٠% .
 م هي مستوي المعنوية المسموح به في النتائج وهي ٥% .

جدول رقم (٣)

عدد العاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة

اسم البنك	القوائم الموزعة	القوائم الصحيحة
البنك الأهلي	١٢٠	١٠٥
بنك مصر	٨٠	٤٢
بنك الاسكندرية	٦٠	٤٥
سوستيه جنرال	٤١	٣٠
الاجمالي	٣٠١	٢٢٢

المصدر : إعداد الباحثة

هذا وقد بلغت نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد القوائم الصحيحة ٧٤% .

٣- أسلوب القياس :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقاييس المستخدمة لتحديد تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، بناء على مراجعة الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي :

أ- **مقاييس القيادة الأخلاقية** : اشتمل هذا العامل على عدة متغيرات وهي العدالة، وضوح الدور، التمكين) ، وقد اعتمدت الباحثة في قياس هذا العامل على دراسة (Chen Hanges and Dickson., 2004).

ب- **مقاييس البراعة التنظيمية** : اشتمل هذا العامل على متغيرين وهما الاستغلال والاستكشاف ، وقد الاعتماد في قياسهما على دراسة (الزهار : ٢٠١٤) ، دراسة (He and Wong, 2004 ,p.483) .

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي ، حيث (موافق جدا = ٥ درجات) ، (موافق = ٤ درجات) ، (غير متأكد = ٣ درجات) ، (غير موافق = ٢ درجة) ، (غير موافق علي الإطلاق = ١ درجة) ، وذلك لبيان درجة موافقة المبحوثين حول بعض المتغيرات التي تساهم في بيان أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية .

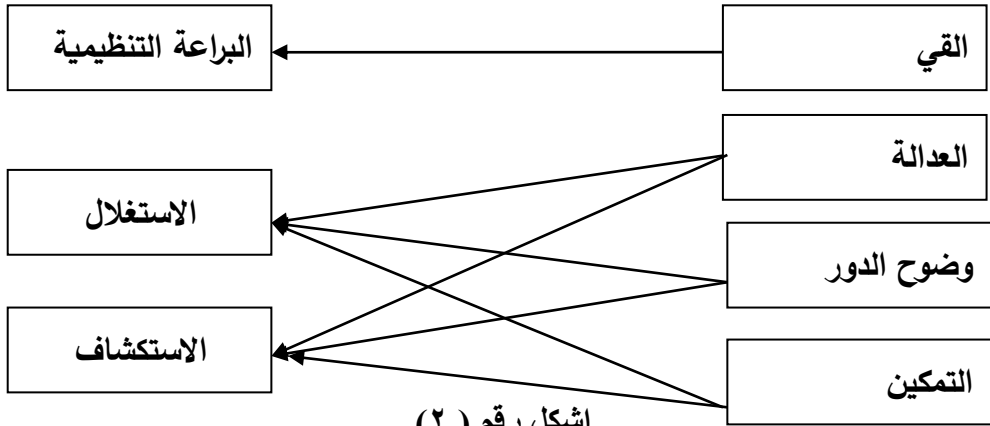
٤- متغيرات البحث :

يحتوي هذا البحث علي متغيرين وهما كما يلي :

أ- المتغير المستقل : القيادة الأخلاقية .

ب- المتغير التابع : البراعة التنظيمية .

والشكل التالي يوضح العلاقة الخاصة بنموذج البحث المقترح :



اشكل رقم (٢)
نموذج البحث

المصدر : إعداد الباحثة

هذا وقد اعتمدت الباحثة على عينة مبدئية قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة دمياط ، وذلك لقياس الصدق والثبات ، وتمت عملية التعديل لبعض الفقرات وإعادة الصياغة ، كذلك تمت عملية الحذف والإضافة لبعض مفردات القائمة ، بما يسهل من عملية استيعابها ، وتم حساب معامل الثبات والتوافق الداخلي

للعناصر باستخدام (Reliability Analysis) ، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Coefficient) ، لأسئلة الاستقصاء لبحث مدى الاعتماد على نتائج العينة في تعميم النتائج. والجدول التالي يوضح قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (٤) معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	العدالة	٨	٠,٨٥٤
	وضوح الدور	١٠	٠,٩٢٦
	التمكين	١٠	٠,٧٣٥
البراعة التنظيمية	الاستغلال	٨	٠,٩١٧
	الاستكشاف	٨	٠,٨٥٦

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي من خلال ما سبق يتضح أن جميع معاملات الثبات أكبر من ٧٠% الأمر الذي يعني أن المقياس يتسم بالثبات (Hair et al.,2014).

٥- أسوب تحليل البيانات :

تناولت الباحثة تحليل البيانات من خلال قراءة وتحليل البيانات الواردة بقائمة الاستبيان على النحو التالي :

أ- التحليل الوصفي: اعتمدت الباحثة على أسلوب التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري كأحد أساليب التحليل الوصفي.

ب- التحليل الاستدلالي: وذلك لاختبار فروض الدراسة من خلال أسلوب الارتباط والانحدار.

ثامنا : اختبار الفروض :

تعرض الباحثة نتائج أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة طبقاً لتقديرات المبحوثين في استمارة الاستبيان ومن خلال التحليلات الإحصائية وربطها بالفروض المتعلقة بالبحث وأهدافه بما يسهم بعد ذلك في تحديد المقترحات والتوصيات وذلك كما يلي :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على بُعد الاستغلال في البنوك التجارية موضع التطبيق
يمكن للباحثة اختبار صحة الفرض بشكل عام ، حيث أسفرت نتيجة تحليل الانحدار كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٥) تحليل الانحدار للفرض الأول

Sig	T	تقدير المعلمات		Sig	F	R ²	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	٣٢,٤٣١	٧,٢٧٨	الثابت	٠,٠٠٠	١٠١,٣٢١	٠,٥٤٨	القيادة الأخلاقية
٠,٠٠٠	٥,٤٣١	٠,٥٤٣	القيادة الأخلاقية				

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول السابق ما يلي :

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة ($F = 101,321$) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪ .

٢- معنوية معاملات انحدار القيادة الأخلاقية والحد الثابت ، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (٣٢,٤٣١) عند مستوى معنوية ٥٪ ، وبلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0,548$) ، مما يعنى أن القيادة الأخلاقية تفسر ٥٤,٨% من التغيرات التي تحدث في بُعد الاستغلال ، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج ، وتفسر الباحثة قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٤٠) ، وذلك في ضوء نتائج التحليل الوصفي للبيانات .

٣- بناء على ما سبق يتضح رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل ، ويعنى ذلك أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الاستغلال في البنوك التجارية محل التطبيق.

الفرض الثاني : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على بُعد الاستكشاف في البنوك التجارية موضع التطبيق.

يمكن للباحثة اختبار صحة الفرض بشكل عام ، حيث أسفرت نتيجة تحليل الانحدار كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٦) تحليل الانحدار للفرض الثاني

Sig	T	تقدير المعاملات		Sig	F	R ²	المتغيرات المستقلة
٠,٠٠٠	٤٣,١٠٣	٠,٢٣٥	الثابت	٠,٠٠٠	٨٩,٥٤٣	٠,٤٢٢	القيادة
٠,٠٠٠	٧,٤٣١	٠,٤٣٤	القيادة الأخلاقية				الأخلاقية

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول السابق ما يلي :

١- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة ($F = ٨٩,٥٤٣$) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪ .

٢- معنوية معاملات انحدار القيادة الأخلاقية والحد الثابت ، حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت ($٤٣,١٠٣$) عند مستوى معنوية ٥٪ ، وبلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = ٠,٤٢٢$) ، مما يعنى أن القيادة الأخلاقية تفسر ٤٢,٢٪ من التغيرات التي تحدث في بُعد الاستكشاف ، والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج ، وتفسر الباحثة قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط ($٠,٦٥٠$) ، وذلك في ضوء نتائج التحليل الوصفي للبيانات .

٣- بناء على ما سبق يتضح رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل ، ويعنى ذلك أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الاستكشاف في البنوك التجارية محل التطبيق.

تاسعا : نتائج وتوصيات البحث :

تعرض الباحثة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها , وأهم التوصيات المقترحة بشأنها كما يلي:

أ- تتمثل نتائج البحث فيما يلي :

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ١٪ .

- ٢- وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على الاستغلال بمعامل تفسير(٠,٥٤٨)، مما يعني أن القيادة الأخلاقية بشكل عام تفسر التغير الذي يحدث في الاستغلال بنسبة ٥٤,٨%.
- ٣- وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على الاستكشاف بمعامل تفسير(٠,٤٢٢)، مما يعني أن القيادة الأخلاقية بشكل عام تفسر التغير الذي يحدث في الاستكشاف بنسبة ٤٢,٢%.

ب- توصيات البحث :

- يمكن للباحثة أن تضع مجموعة من التوصيات كما يلي :
- ٣- ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية القيادة الأخلاقية داخل منظمات الأعمال وذلك لوجود علاقة طردية بينه وبين تحقيق البراعة التنظيمية .
- ٤- ضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل عن طريق العصف الذهني داخل البنوك من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدي العاملين واعطائهم الحرية في التعبير عن الآراء واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة ، وكذلك إمكانية استكشاف القدرات التي تساعد علي تحقيق البراعة التنظيمية .
- ٥- تعزيز كل ما يؤدي إلي تطبيق الآليات التي تساعد علي تحقيق البراعة التنظيمية في البنوك عن طريق الاهتمام باختيار وتدريب العاملين .
- ٦- السعي نحو وضع هياكل تنظيمية واضحة تمنع تضارب السلطات .
- ٧- القيام بعمل دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمة ، مع توعية القيادات بكيفية تنمية أبعاد البراعة داخل المنظمة .

المقترحات للبحوث المستقبلية

- أثر القيادة الأخلاقية علي تحقيق البراعة التنظيمية .
- البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين للقيادة التحولية والأداء المؤسسي .
- العلاقة بين البراعة التنظيمية ورضا العميل .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد علي إبراهيم (٢٠١٩)، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية " ، رسالة ماجستير غير منشورة " ، (المنصورة : كلية التجارة).
- ٢- ثروت صبري العزب عبدالجواد (٢٠١٦) ، " دور القيادة الأخلاقية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا " ، " رسالة ماجستير غير منشورة " ، (جامعة المنوفية : كلية التجارة).
- ٣- حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠٢٠) ، " علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر " ، " رسالة ماجستير غير منشورة " ، (المنصورة : كلية التجارة)
- ٤- دسيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) ، " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية " ، (بدون : بدون) .
- ٥- دسيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) ، " إدارة منظمات الأعمال " ، (بدون : بدون)
- ٦- دسيد محمد جاد الرب (٢٠١٠) ، " الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية " ، مطابع الدار الهندسية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Avey, J. B., Palanski, M. E., Walumbwa, F. O. (2017), "When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior", **Journal of Business Ethics**, Vol. 98, pp. 573-582.
- 2- Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., and Atashzadeh-Shoorideh, F. (2017), "Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study", **Nursing Ethics**, DOI: 0969733016687157.
- 3- Chandrasekaran, Aravind, 2009, " Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations", **Ph.D. Dissertation**, University of Minnesota: The faculty of the Graduate school.

- 4- Coklar, A., (2018), " Ict ethical leadership scale (ICTELS): A Study of reliability and validity on Turkish pre- service teachers". **International Journal of Human Sciences** ,Vol. 9,No.1,pp. 83-101.
- 5- He, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam ,2004, " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", **Organization Science**, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494 .
- 6- Kim, Han, Jin K, , Namwoon and Kim, Hong-Bumm,(2006) ," Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective",**Journal of Marketing**, Vol.(65), No.1,pp.1-14.
- 7- Lubatkin, Michael H, Simsek, Zeki, Ling, Yan and Veiga, John F, 2006," Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", **Journal of Management**, Vol.(32), No. 5,pp. 646-672.
- 8- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B. (2019), "The Virtuous Influence of Ethical leadership Behavior: Evidence from the Field", **Journal of Business Ethics**, Vol. 90, No.2, pp. 157-170.
- 9- O'Reilly, Charles A and Tushman , Michael L,2008," Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", **Research in Organizational Behavior**, Vol.(28) ,pp. 185–206.
- 10-Ruiz-Palomino,P.,Ruiz-Amaya,C. and Knorr, H. (2017), Employee Organizational Citizenship Behavior: The Direct and Indirect Influence of Ethical Leadership, Canadian", **Journal of Administrative Sciences**, Vol. 28, No .3,pp 244–258.

- 11- Simsek, Zeki,2009," Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", **Journal of Management Studies**, Vol.(46),No.4,pp. 597- 624.
- 12- Tempelaar, Michiel Pieter,2010," Organizing for Ambidexterity Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", **Ph.D. Dissertation**, Erasmus University Rotterdam.
- 13- Tsia ,P.,J.(2010)," Influence of Paternalistic Leadership on organizational Ethical Climate , **Second Annual General Business Conference Proceeding** ,pp.231-267 .
- 14- Walumbwa,F.,O.,Mayer,D.,M.,Wang,H.,Workman,K.,and Christensen , A.,L., (2019)," Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**,Vol. 115 ,pp. 204–213.
- 15- Yildiz, H., and Yildiz, B., (2018). The Influences of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. **International Business Study**, Vol.9,No. 2, pp.19-33.