

The Mediator Impact of Behavioral Integrity for Leader in the Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Commitment

Analytical Research to a Sample Opinions from Members of the Teaching Staff at the University of Karbala

التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي

بحث تحليلي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء

م.د.علي عبد الحسن عباس الفتلاوي

قسم المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
كربلاء

fehrer313@yahoo.com

م.د.حسين حريجة غالي الحسنوي

قسم ادارة الاعمال/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة
كربلاء

Huss5ien@vahoo.com

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تحديد الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي , ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل , الاحساس بالجماعة , التواصل الروحي , والتجربة الروحية) استناداً الى (Kinjerski & Skrypnec , 2006) وجرى اعتماد مقياس (Simons et al. , 2007) لقياس متغير النزاهة السلوكية للقائد , فيما تم اعتماد أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني , الالتزام المستمر , والالتزام المعياري) استناداً الى (Allen & Meyer , 1990) وقد تم اختيار بعض كليات جامعة كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (161) عضواً من اعضاء الهيئة التدريسية . وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) وبعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج وفقاً لما جاء في اختبار المتغير الوسيط المنصوص عليه في دراسة (Baron & Kenny , 1986). وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها ان متغير النزاهة السلوكية للقائد يتوسط جزئياً العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي على مستوى البيئة التعليمية في كليات جامعة كربلاء , وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

Abstract

This research seeks to identify the mediator role of behavioral integrity for the leader in the relationship between workplace spirituality and organizational commitment, and in order to achieve this has been the adoption of the dimensions of workplace spirituality (engaging work, sense of community, spiritual connection and mystical experience) based on the (Kinjerski & Skrypnec, 2006) was the based of the Scale (Simons et al., 2007) for measure of behavioral integrity for Leader , as has been the adoption of dimensions of organizational commitment (affective commitment, continuous commitment, and normative commitment) based on (Allen & Meyer, 1990) . Has been chosen some faculties of the University of Karbala a field to search through a questionnaire form included 161 members of the faculty. Have been using confirmatory factor analysis (Structural equation modeling) and some of descriptive statistics, correlation analysis and simple regression analysis and multiple regression analysis, according to a in the test of mediator variable set out in the study (Baron & Kenny, 1986) . Has been reached to a set of conclusions that of the most important that variable of the behavioral integrity for Leader of partially mediates the relationship between workplace spirituality and the organizational commitment at the level the educational environment in the colleges of the University of Karbala, research has concluded a number of appropriate recommendations .

المقدمة

ان من اهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الاداري التنظيمي هو الاهتمام بموضوعات النزاهة العامة وابرار دورها في تهذيب السلوك الفردي على مستوى منظمات الاعمال خاصة بعد اتساع حالات الجشع والفساد التي عانت منها المنظمات على مستوى القادة بشكل خاص , فبرز الاهتمام بموضوع النزاهة السلوكية للقائد كونها تركز على تأسيس قاعدة السلوك النزيه للقادة ونشر ثقافته على مستوى البيئة الداخلية للمنظمات خاصة اذا ما احرزنا منطقياً تأسيس هذه القاعدة وتعزيزها بفعل ابعاد روحانية مكان العمل المتأصلة على مستوى البيئة التعليمية , وما تأثير ذلك على التزام العاملين ودرجة تعلقهم بالمنظمة . وبذلك سعى البحث الحالي الى بناء نموذج فرضي يحتكم في تحديد ادوار متغيراته على ما جاء في الادبيات التي تناولتها ونوع الفهم السائد لدى الباحثان عن تحقيق افضل توليفة للعلاقة التأثيرية بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد . وبعبارة اخرى فان البحث يفترض ان النزاهة السلوكية للقائد تمارس دور حلقة الوصل (التأثير غير المباشر) بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي للعاملين.

ومن اجل تحقيق ما تقدم , فقد تم هيكلته في أربعة مباحث تضمن الاول منها عرض منهجية البحث واختص المبحث الثاني بتناول التأصيل الفكري لمتغيرات البحث , في حين عرض المبحث الثالث الجانب الميداني وما تضمنه من استخدام اساليب المعالجة الاحصائية وتحليل وتفسير نتائجها , واختتم البحث محتواه بالمبحث الرابع الذي اختص بأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الآتي :

أولاً : مشكلة البحث

يمكن تشخيص مشكلة البحث في شقين يتمثل الاول بالمشكلة النظرية التي تنبثق من خلال النقص الواضح في الابحاث التي تناولت قضايا النزاهة السلوكية للقائد وروحانية مكان العمل على الرغم من الاهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه المتغيرات , بينما يمثل الشق الثاني بالمشكلة الميدانية التي شخّصت من خلال المعايشة الميدانية واللقاءات المتكررة مع اعضاء الهيئة التدريسية والتي تمثلت بضعف ادراكهم لأهمية روحانية مكان العمل في البيئة التعليمية وضعف التواصل الروحي مع اداء الوظيفة التعليمية خاصة بعد ان استحوذت الاهداف المادية على الرؤى الحالية والمستقبلية لدى البعض منهم , اصف الى ذلك ادراكهم المحدود للدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي في العمل . لذلك تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

(هل يدرك اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء عينة البحث الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي في العمل ؟)

ثانياً : أهمية البحث

تُحدّد أهمية البحث في ضوء أهمية متغيراته وتوليفة العلاقات التي يتضمنها , اذ تكتسب موضوعات النزاهة السلوكية للقادة أهمية كبيرة على مستوى التطبيق العملي في اغلب المنظمات العراقية خاصة بعد ان تأكد بان الفساد (وهو المصطلح المناقض للنزاهة) اخذ يمثل العبء الاكبر والمشكلة الاساسية التي تعاني منها جميع مفاصل الدولة العراقية , وبالتالي فان الخوض في موضوع النزاهة السلوكية للقادة والسعي الى ترشيد السلوك اليومي للقائد وتهذيبه بالممارسات النزيهة يعد ضرورة ملحة في هذا الجانب , اصف الى ذلك فان ابراز دور النزاهة السلوكية للقائد كمتغير اساسي يتوسط العلاقة بين روحانية مكان العمل ضمن البيئة التعليمية والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء يعد ذو أهمية كبيرة بحد ذاته خاصة اذا ما احرزنا مقبولية العلاقة المنطقية بين المتغيرات والتي تتضمن ممارسة القادة السلوكيات النزيهة (المتغير الوسيط) من خلال روحانية مكان العمل (المتغير المستقل) والتي تؤثر بدورها في الالتزام التنظيمي (المتغير المعتمد).

ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

1. التركيز على تحديد اهم السلوكيات النزيهة التي يمارسها القادة في حياتهم اليومية.
2. ابراز الابعاد الفرعية لروحانية مكان العمل على مستوى البيئة التعليمية.
3. وصف وتشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث ميدانياً.
4. اختبار تأثير كل من النزاهة السلوكية للقائد وروحانية مكان العمل كلاً على افراد في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية.
5. تحديد الدور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي لا اعضاء الهيئة التدريسية.

رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتضمن البحث ثلاثة متغيرات اساسية هي :

1. **روحانية مكان العمل** : يمثل المتغير المستقل للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Kinjerski & Skrypnek, 2006) في تحديد الابعاد الفرعية لروحانية مكان العمل , اذ تضمن اربع ابعاد هي : الاستغراق في العمل (7) فقرة , الاحساس بالجماعة (3) فقرة , التواصل الروحي (3) فقرة , والتجربة الروحية (5) فقرة .
2. **النزاهة السلوكية للقائد** : يمثل المتغير الوسيط للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Simons et al. , 2007) في تحديد فقرات قياس متغير النزاهة السلوكية للقائد , وهو متغير احادي البعد يتضمن قياسه (8) فقرات فقط.

3. الالتزام التنظيمي : يمثل المتغير المعتمد للبحث , اذ تم اعتماد مقياس (Allen & Meyer , 1990) في تحديد الابعاد الفرعية للالتزام التنظيمي , اذ تضمن ثلاثة ابعاد هي : الالتزام الوجداني (8) فقرة , الالتزام المستمر (8) فقرة , والالتزام المعياري (8) فقرة.

وقد تم اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للمتغيرات الثلاث واباعدها . وهو كما مبين في الجدول (1) .
الجدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسه ومعامل الثبات

ت	المتغيرات		المقياس	من - الى	معامل (الفا - كرونباخ)
	الرئيسي	الفرعي			
1	روحانية مكان العمل SAW	الاستغراق في العمل EW	Kinjerski & Skrypnek, 2006	1-7	0.798
		الاحساس بالجماعة SOC		8-10	
		التواصل الروحي SC		11-13	
		التجربة الروحية ME		14-18	
2	النزاهة السلوكية للقائد BIL	—	Simons et al. , 2006	19-26	0.849
3	الالتزام التنظيمي OC	الالتزام الوجداني AC	Allen & Meyer , 1990	27-34	0.813
		الالتزام المستمر CC		35-42	
		الالتزام المعياري NC		43-50	

المصدر : اعداد الباحثان .

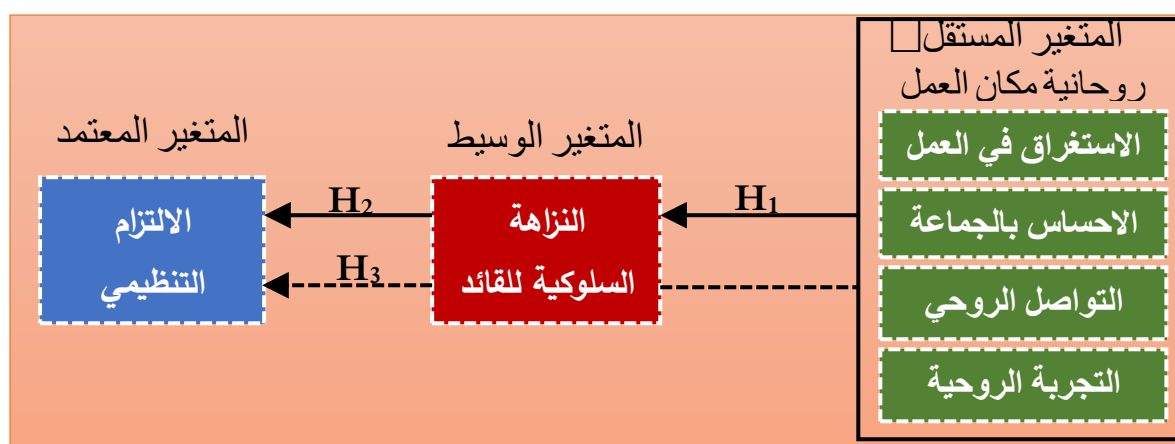
خامساً : فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي ثلاث فرضيات رئيسية هي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل , الاحساس بالجماعة , التواصل الروحي , والتجربة الروحية) ومتغير النزاهة السلوكية للقائد .
2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين النزاهة السلوكية للقائد والالتزام التنظيمي.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة : يتوسط متغير النزاهة السلوكية للقائد العلاقة التأثيرية بين ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل , الاحساس بالجماعة , التواصل الروحي , والتجربة الروحية) والالتزام التنظيمي.

سادساً : مخطط البحث

يوضح المخطط الفرضي مجمل التصورات المرسومة لتوليفة العلاقات التي تربط متغيرات البحث واتجاه هذه العلاقات من المتغيرات المؤثرة الى المتغيرات المتأثرة , وبالتالي جرى صياغة مخطط البحث الفرضي ليوضح طبيعة هذه العلاقات واتجاهها , وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

سابعاً : حدود البحث

- 1- **الحدود المكانية :** تم اختيار (7) كليات في جامعة كربلاء لأجراء الجانب الميداني للبحث وهي (كلية العلوم , كلية التربية للعلوم الصرفة , كلية التربية للاختصاصات الانسانية , كلية العلوم السياحية , كلية الادارة والاقتصاد , كلية القانون , وكلية العلوم الاسلامية).
 - 2- **الحدود الزمانية :** تحددت مدة الدراسة من (14 / 9 / 2015) إلى (16 / 12 / 2015) ، اذ كانت هذه المدة كافية لكتابة الجانب النظري وتصميم وتوزيع الاستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها .
- ثامناً : مجتمع وعينة البحث**
- حددت الدراسة مجالها في القطاع التعليمي مستهدفة بعض كليات جامعة كربلاء مجتمعاً لها مركزة على عينة عشوائية من اعضاء الهيئة التدريسية بلغت (187) عضواً جرى توزيع استمارة الاستبانة عليهم ، وقد بلغت الاستمارات المسترجعة (161) استمارة بعد ان استبعدت (14) استمارة غير صالحة و(12) استمارة غير مسترجعة ، والجدول (2) يوضح الخصائص العامة لعينة البحث .

الجدول (2) : خصائص عينة البحث

الفئات العمرية			النوع الاجتماعي		التحصيل الدراسي		عدد سنوات الخدمة		
أقل من 35	35 - 45	46 - فأكثر	ذكر	أنثى	ماجستير	دكتوراه	10 - 20	21 - فأكثر	أقل من 35
59	67	35	108	53	89	72	74	56	31

المصدر : اعداد الباحثان .

تاسعاً : ادوات البحث ووسائل المعالجة الاحصائية

لأجل بناء الجانب النظري للبحث استخدم الباحثان في جمع بياناته على ما متوفر من ادبيات وكتب وابحاث مختلفة سواء المتوفرة في المكتبات او في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت). أما الجانب الميداني فقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بياناته ، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وبمدى استجابة (5-1) وكما موضح في الملحق (1) . اما وسائل المعالجة الاحصائية فقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) ، بعض الاحصاءات الوصفية ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، وقد جرى استخدام هذه الاساليب من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.20) والبرنامج (Amos V.21) .

المبحث الثاني : الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث عرضاً فكرياً لمتغيرات البحث وحسب ما جاءت به ادبيات الفكر الإداري التنظيمي وكالاتي :

اولاً : روحانية مكان العمل Workplace Spirituality

الروحانية هي مفهوم قديم جداً منذ مُدِّمِ العالم ، تبلورت فلسفتها الفكرية على مستوى الشعوب والمجتمعات في بداية عام 1920 ، وظهرت بشكل واضح ونضجت افكارها على مستوى المنظمات في بدايات عام 1990 ، وهي تشجع مشاعر الحب ، الإيثار ، المودة ، الاحترام وسلوك المساعدة بهدف تحقيق الرضا الداخلي وتحقيق الذات ، اذ أثبتت هذه القيم الروحانية أنها مصدر مهم للميزة التنافسية لمنظمات الاعمال (515 : Giacalone & Jurkiewicz , 2005) وبالتالي تنامي اهتمام الباحثين بدراساتها واثروا مبادئها وابعاد قياسها بنتائجهم الفكرية ودراساتهم الميدانية . اذ عرفها (135 : Ashmos & Duchon , 2000) بالظاهرة المرتبطة بالعاملين الذين يفهمون أنفسهم على انهم كائنات روحية تمتلك ذوات داخلية بحاجة إلى الغذاء في العمل . وعرفها (36 : Marschke et al. , 2009) بمحاولة ايجاد هدف نهائي في الحياة ، وتطوير علاقة قوية مع زملاء العمل وغيرهم من الافراد المرتبطين بالعمل ، والاتساق أو المواءمة بين معتقدات المرء وقيم المنظمة الأساسية . ويرى (-7 : Karakas , 2010) بأن روحانية مكان العمل هي الوعي الداخلي وشكل من اشكال الشعور بالعمل الذي ينمي الوصول الى القوة المقدسة التي تملأ الحياة ، وأشار اليها (Denton) بانها الشعور الاساسي المتكون من خلال الاتصال مع الذات الكاملة والاتصال مع الكون كله او بعضه فالروحانية هي الرحلة نحو ايجاد الفهم المستدام والاصالة والشمول ، وقد استخدم الباحثون روحانية مكان العمل من اجل تحقيق اداء تنظيمي افضل وتحقيق الربحية ، وهنا اشار باحثون اخرون الى مدى قلقهم من عدم اعتماد روحانية مكان العمل كغاية في حد ذاتها واستخدامها كأداة ادارية لزيادة الارباح لأنها قد تؤدي الى انزلاقات اخلاقية في مكان العمل .

اذ تتضمن روحانية مكان العمل الاعتراف بان العاملين لديهم حياة داخلية يتغذون ويغنون من خلالها عن طريق العمل الهادف الذي يجري ضمن اطار المجتمع المحلي ، وبالتالي هناك ثلاث عناصر رئيسية في تعاريف روحانية مكان العمل هي الذات الداخلية ، وجود قوة اعلى من الذات ، والهدف والمعنى من الحياة اليومية (4-5 : Belwalkar , 2012) وقد اشار (Bhunia & Das , 2012 : 1-2) الى ان الروحانية بالخبرة الداخلية التي تتجلى في الفرد من خلال سلوكه وان مفهومها يعتمد على الاخلاق والقيم والدوافع والتوازن بين الحياة والعمل ، وان المنظمات الروحية غالباً ما تكون قلقة حول مساعدة العاملين وتطويرهم والوصول بهم الى حال افضل كما انها معنية في معالجة المشاكل الناجمة عن الصراعات في الحياة العملية. وفي الصدد نفسه يرى

(282 : 2014 , Wainaina et al.) ان روحانية مكان العمل تتضمن الشعور بالارتباط في العمل وعمق القيم العملية وهي تنطوي على محاولة ايجاد هدف واحد في الحياة يتمثل بتطوير علاقة قوية مع زملاء العمل وغيرهم من الافراد المرتبطين بالعمل وتكوين توافق بين معتقداتهم الاساسية والقيم التنظيمية وبذلك هي تركز على العمل الهادف والاحساس بالانتماء للمجتمع والمواطنة بين قيم الفرد والمنظمة ورسالتها.

وتشمل روحانية مكان العمل من حيث الموقف او النهج البحث عن المعنى , الغرض , والعلاقات المرضية مع الذات والاشخاص الاخرين , وهي عملية تحول متكاملة تشمل جوانب مختلفة من الحياة (جسدية , عاطفية , مهنية , فكرية , وعقلانية) وتشمل الروحانية الترابط مع النفس والاخرين والمجتمع وترتبط بشدة مع الابداع والحب والتسامح والرحمة والثقة والوفاء والحكمة والايمان والشعور بالوحدة. (4 : 2013 , Ajala) ولقد شجع العديد من الباحثين الغور في روحانية مكان العمل وتحديد القيم الروحية لتكون الرغبة الاساسية للعثور على المعنى النهائي والغرض من الحياة للشخص والعيش في حياة متكاملة (, Nicou 3-4 : 2002) وهذا ادى الى تنامي الاهتمام بروحانية مكان العمل كموضوع علمي في السنوات الاخيرة وربما نتيجة للتقاء الاحداث المتضاربة وما يعانيه العالم من مشاكل اجتماعية واقتصادية وبيئية ناتجة عن الجشع البشري وعدم وجود المحبة والرحمة وهذا ما دفع العلماء للبحث المتجدد لتحقيق الونام والسلام , وهذا ما جعل الدراسات التنظيمية تشهد تحولاً جوهرياً من الانموذج الالي القائم على العقلانية والعلم الى الانموذج الروحاني القائم على الوعي والفهم ومثل هذا التحول يمكنه ان يركز على قضايا هامة مثل العمل الجماعي والثقة والابداع والانفتاح على التغيير (190-191 : 2012 , Petchsawanga & Duchon).

وان الزيادة في روحانية مكان العمل تزيد من الفائدة العلمية والاخلاقية للفرد , وتسهم في تحسين الانتاج والمخرجات الى مستوى افضل وهذا ما يضمن بان يقام العمل ضمن اطار اخلاقي , على عكس امكان العمل الغير روحية التي قد تتعرض الى ضعف الممارسات الاخلاقية , وقد لا تكون متكاملة ضمن ممارسات العمل وتقلل من ترابط العاملين في مكان العمل (Makgoba 41-42 : 2014 ,) وان هذه العملية تسهل عمل العاملين من خلال الشعور بان يكون متصلاً بقوة غير مادية مما توفر له مشاعر الاكتمال والفرح (14-15 : 2012 , Geigle) و اضاف (66-67 : 2008 , Mcghee & Grant) الأشخاص الروحانيون لا تحرك سلوكياتهم اهواء مكان العمل بل هي تضمن علاقات صحية مع الاخرين وتعطي معنى اكبر لما يفعلون , وان الشخص الروحي غالباً ما يكون فاضلاً ويبرز بعض الفضائل وبذلك تمثل الروحانية المثل التنظيمية العليا التي توفر معيار اصدار الاحكام وتساعد على تنظيم الخيارات الاخلاقية المقدمة في سياق ممارسة العمل اليومي , ولهذا ستكون نقطة مرجعية من شأنها ان تساعد على تنظيم كل من الدافع والسلوك في مكان العمل مما يسهم في اخضاع الانا الخاصة بالعاملين اثناء الترويج لمصالح الاخرين وبفس الوقت تعطي لهم معنى اكبر فيما يفعلونه .

وتأسيساً على ما تقدم يتضح ان روحانية مكان العمل تعني قوة الشعور الذاتي المتأصل في النفس البشرية للعاملين في المنظمة حول القيم الروحية والمثل العليا السامية المتجذرة في مكان العمل والتي تؤثر ايجابياً بشكل اساسي في ثقافة , قيم , معتقدات , وسلوكيات العاملين تجاه انفسهم وبهدف التفاعل مع الاخرين لتحقيق النضج المستدام في كيفية بلوغ اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة على حد سواء. ولأغراض البحث الحالي اعتمد مقياس (Kinjerski & Skrypnik, 2006) المتكون من اربعة ابعاد هي الاستغراق في العمل (7) فقرة , الاحساس بالجماعة (3) فقرة , التواصل الروحي (3) فقرة , والتجربة الروحية (5) فقرة , وبعد هذا المقياس من افضل مقاييس روحانية مكان العمل واكثرها تطبيقاً في الابحاث الاكاديمية فضلاً عن اختصاصه في التطبيق على مستوى البيئة التعليمية في الجامعات وهو ما يتوافق مع بحثنا الحالي.

ثانياً : النزاهة السلوكية للقائد Behavioral Integrity for Leader

استخدم مصطلح النزاهة في علم الادارة وعلم النفس التطبيقي واخلاقيات العمل بصورة متواترة وهو يعني اشياء كثيرة بما في ذلك الكمال والاصالة والاتساق في الشدائد وتوافق الاقوال والافعال والسلوك الاخلاقي (, Palanski & Yammarino 203 - 204 : 2010) اذ تتطلب النزاهة السلوكية وجود انسجام وتطابق بين القيم المعلنة والاجراءات المتخذة , وهي ترتبط بالأداء التنظيمي وثقة العاملين في القائد التي من شأنها ان تؤثر ايجابياً في مواقفهم مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستعداد لتغيير السلوكيات اللاحقة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي (313 : 2008 , Prottas) وقد اشار (Palanski & Yammarino , 2011 : 767) الى ان مفهوم النزاهة مهم لسببين : الاول يتضمن المعنى العام للنزاهة في ادبيات الادارة وهو غير معقد وواسع في حين يمثل الثاني معنى النزاهة السلوكية وهو التركيز الضيق بقدر ما ركزت عليه بعض البحوث في مجال الادارة الصناعية وعلم النفس التنظيمي كصفة شخصية تؤدي الى درجات متفاوتة من السلوك الاخلاقي وبالتالي تتمثل النزاهة السلوكية في الكمال والاتساق في ظل المحن والتناسق بين الكلمات والافعال . ولقد ناقش (52 : 2013 , Prottas) ايضاً تأثير النزاهة السلوكية على مواقف العاملين وانها تستلزم تبني قيم اخلاقية مقبولة اجتماعياً وعدم انتهاك مبادئ العدالة التوزيعية والاجرائية وان القادة الذين يمتلكون نزاهة سلوكية قليلة , فهم من غير المرجح ان يقوموا بتخصيص المكافآت والعقوبات ضمن ما هو منصوص عليه ضمن اطار العمل.

ويرى (90 : 1999 , Simons) ان النزاهة السلوكية هي الدرجة المدركة للتطابق بين القيم التي عُرِجَ عنها بكلمات وتلك التي أُعْرِبَ عنها خلال العمل , وبذلك تمثل المستوى المدرك من التطابق او عدم التطابق بين القيم التي تم تبنيها والتي سنت في المنظمة , وهي بذلك تمثل الالتزام بالمبادئ الاخلاقية والمعنوية وان الاخلاق لا تعبر عن المبادئ وانما تركز على المدى الذي يكون فيه تطابق بين المبادئ والاجراءات وهي بالاساس ظاهرة مدركة ذاتياً وبالتالي فهي عرضة للتحييز من الادراك الحسي. وعرفها (104-105 : 2009 , Moorman & Grover) بالمواطنة بين الالتزامات , وهي النمط المدرك بين اقوال القائد وافعاله , من حيث تبني القيم والعمل بها .

واضاف (392 : 2013 , Simons) ان النزاهة السلوكية هي شكل من اشكال الفعل الاخلاقي وهي تشير الى مدى التزام الفرد بالتعهدات الممنوحة له والى اي مدى هناك تكامل حول التصرف وفقاً لمبادئ الشخص الداخلية والى اي مدى هو يتصرف

وفقا للقيم المعلنة وان النزاهة الحقيقية هي الالتزام بالقيم العميقة التي تشكل الهوية ومفهوم الذات وفي حالة انتهاك النزاهة السلوكية فأن ذلك سيكون حدثا للتناظر بين الهوية وعدم الالتزام بالقيم. وفي السياق نفسه أكد (Hannes et al. , 2012 : 1) على ان النزاهة السلوكية تساعد القادة على الاتصال بشكل ايجابي مع اعضاء الفريق وتحقيق الامان النفسي وسيكون القادة واطراف الفريق اكثر قدرة على التعامل في حل الاخطاء وايضا تساعد الاعضاء في الابلاغ عن الاخطاء التي تحدث في العمل .

وارد (Palanski & Vogelgesang , 2011 : 259) بتعليقهم ان النزاهة السلوكية لها الدور الفاعل في دفع القادة نحو الابتكار وخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمات وعلى مستويات متعددة فهي تلعب دورا هاما في تطوير والحفاظ على الثقافات الاخلاقية والسلوك الاخلاقي وان النزاهة السلوكية ترتبط مع الثقة في القائد والالتزام التنظيمي والرضا عن القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية , اضافة الى ذلك ان التابعين الذين ينظرون بنزاهة سلوكية عالية للقائد هم على استعداد لتقديم النقد وايجاد الحلول لمختلف المشكلات. كما ان القادة غالبا ما يتبنون عدد من القيم مثل المشاركة والجودة ولكن عندما ننظر الى اعمالهم في بعض الاحيان نجدهم مقصرين فيما هم مناصرين له , فهم ينحرفون عن القيم التي تبناها ويتحدثون عنها ويفشلون في الارتقاء من اجل اعتناق هذه القيم ويكون هذا واضحا من خلال التناقض بين كلمات القادة وافعالهم (Simons et al. , 2007 : 561) . وأشار (Hung , 2011 : 52-53) الى ان هناك عدد من المتغيرات ترتبط مع النزاهة السلوكية مثل العدالة التنظيمية والرضا والالتزام , كما ان التمييز العنصري من قبل القادة يؤدي الى انخفاض النزاهة السلوكية وفقدان الثقة. وبالمقابل فان ارتفاع مستوى النزاهة السلوكية يؤدي الى الارتقاء في سلوك العاملين وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة وفي النهاية يؤدي الى تحسين الاداء المالي للمنظمة (Simons , 2008 : 7).

واضاف (Moorman et al. , 2012 : 2) ان النزاهة السلوكية ذات اهمية مركزية للقيادة الفاعلة وان النزاهة هي السمة الغالبة التي تمس كل جانب من جوانب العمل , وعندما تمارس بشكل صحيح فإنها تعزز القيم الشخصية والتنظيمية وتؤدي الى زيادة مالية كبيرة في الارباح . كما ان درجة التركيز على نزاهة القائد السلوكية كسمة اساسية من سمات القيادة الفعالة تختلف داخل وعبر الثقافات وهذا ما يدل على ان النزاهة هي جانب هام من جوانب القيادة عبر الثقافات (Martin et al. , 2013 : 446-447) وقد أكد (Moorman et al. , 2013 : 428) على ان التصورات حول النزاهة السلوكية للقائد ذات اهمية خاصة للتابعين لأنها تعد المصدر المفيد للمعلومات الذي يساعد في الحد من حالة اللاتأكد المتعلقة بالقائد , وان الاعتقاد بنزاهة القائد السلوكية هو مقدمة لثقة عالية من قبل التابعين بأنه (القائد) سيؤدي اقواله بصدق وعلى نحو ملائم وبشكل مستمر بما يتماشى مع الخطط والوعود الحالية , وان الافتقار الى النزاهة يشير الى العكس من ذلك وان القائد سينحرف بشكل كبير.

وفي ضوء ما تقدم ينظر الى النزاهة السلوكية للقائد بانها مفهوم شامل لجميع اوجه السلوك الايجابي بكل معانيه الاخلاقية كالأمانة , الصدق , الثقة , العدالة , الخلاص , والاحترام وبذلك هو يتضمن مدى التوافق بين التطابق بين القيم التي يعتقد بها القائد وما يتبناه منها. ويعد (Tony L. Simons) من اكثر الباحثين في تحديد التوصيفات النظرية الخاصة بالنزاهة السلوكية للقائد , ولأغراض البحث الحالي اعتمد مقياس (Simons et al. , 2007) المتضمن قياس النزاهة السلوكية للقائد بمتغير احادي البعد يتضمن (8) فقرات فقط.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الباحثين و الكتاب و ذلك انطلاقاً من أهميتها الكبيرة ونتائجها الايجابية , اذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر الموضوعات التي تشغل إدارات المنظمات , لذلك تطرق العديد من الباحثين إلى مفهومه , واجتهدوا في تعريفه له وعلى الرغم من ذلك لم يتفقوا على تعريف محدد له , ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته , وتصنيفاته . اذ عرف (Chen et al. , 2002 : 339) الالتزام التنظيمي بأنه التعلق النفسي للعاملين في منظماتهم وهو يرتبط بشكل ايجابي مع مجموعة متنوعة من نتائج العمل المرغوب بها , على سبيل المثال الرضا الوظيفي والتحفيز والاداء ويرتبط سلباً مع الغياب ودوران العمل.

وعرفه (Lagomarsino & Cardona , 2003 : 5) بأنه القوة النسبية التي يحدد الفرد من خلالها مشاركته في تنظيم معين وان الالتزام هو بناء ثلاثي الابعاد هي الالتزام المستمر, الالتزام الوجداني , الالتزام المعياري. وذهب (Gardner et al. , 2008 : 5-6) الى تعريفه بارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده للتفاعل الاجتماعي معها وتقديم طاقته لها والولاء للنظم الاجتماعية وبذلك سوف يشعر بنوع من الترابط والولاء والطاقة المركزة نحو المنظمة وستكون الاهداف المشتركة للأفراد جزء لا يتجزأ من السياق التنظيمي. وفي الاتجاه نفسه عرفه (Tatlah et al. , 2011 : 1294) بأنه اعتقاد قوي في قبول اهداف المنظمة والاستعداد لبذل جهود كبيرة لصالحها والرغبة الاكيدة في الحفاظ على عضويتها التنظيمية وهو التقييم الايجابي للمنظمة والاهداف التنظيمية . وعرفه (Radillo et al. , 2011 : 121) بمدى ترابط العامل مع منظمته . وقد اشار (Hassanzadeh , 2011 : 536) الى الالتزام التنظيمي بالمدى الذي يحدد انتماء الفرد الى تنظيم معين ويحدد هويته معها وهو بذلك يشير الى الحافز وقيم المنظمة والعاملين واستعداد الفرد للانتماء لعضوية المنظمة .

واكد (Emami & Darabi , 2012 : 10148) على الاهتمام الكبير الذي اكتسبه الالتزام التنظيمي من الاكاديميين والباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بسبب ارتباطه مع عدد من النتائج مثل انخفاض نسبة الغياب وانخفاض معدل الدوران وتحسين الاداء الوظيفي وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عالي وزيادة المساندة التنظيمية. و اضاف (Guag et al. , 2015 : 4) ان الالتزام التنظيمي القوي له دور مهم في تقليل الانحراف في شخصية الفرد في مكان العمل وزيادة الرضا الوظيفي. وأشار (Moynihan & Pandey , 2007 : 3-4) الى ان الالتزام التنظيمي يحفز الافراد على تحقيق الاهداف الجماعية بدلا من النتائج الفردية وبحث على المشاركة في مكان العمل التي تسهم في تحقيق الذات وهذا ما يزيد من الدافعية نحو العمل وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الاداء التنظيمي. وأشار (Cheasakul & Varma , 2015 : 1) الى ان نجاح

اي منظمة يعتمد على الالتزام التنظيمي والجهود المبذولة فيه فمن حسن حظ المنظمة ان يلتزم العاملين تجاه المنظمة من خلال تكريس وقت فراغهم وطاقاتهم لنمو وازدهار المنظمة.

كما يساعد الالتزام التنظيمي المنظمات الصغيرة والمتوسطة في توحيد الجهود ومعالجة القضايا المهمة ضمن مجال عمل المنظمة في البيئات المضطربة والاحتفاظ بموظفيها لإنقاذ تكلفة التوظيف والتدريب من خلال الحفاظ على التزام العاملين تجاه المنظمة (Khan et al. , 2014 : 897) لذلك سعت الادارات الى زيادة الالتزام التنظيمي لدى عاملها لما له من اثر بالغ في تحسين احوالهم المادية والنفسية مما يعظم مشاركتهم في الانشطة التطوعية للمنظمة وهذا بدوره يؤثر على مواقف وسلوكيات الآخرين في زيادة التزامهم التنظيمي وتحقيق الزيادة في الانتاجية (4 : 2010 , Brockner & Senior) وقد انقسم الباحثون حول تفسيرهم للالتزام التنظيمي الى صنفين فمنهم من ينظر الى الالتزام التنظيمي بمثابة تعبير عن موقف والآخر ينظر على انه سلوكيات (3 : 2013 , Kappagoda).

واعتماداً على ما تقدم , ينظر الى الالتزام التنظيمي بأنه مستوى تطابق الفرد مع منظمته القائم على قوة راس المال النفسي الايجابي الذي يحمله الفرد في ثنائه نفسه ليعبر عن قوة اقتناعه وايمانه بأهداف واستراتيجيات المنظمة الأمر الذي ينعكس في مجمل سلوكياته وتعاملاته ومتوجهاً بإرادة حرة للعمل وبذل الجهود نحو البقاء في المنظمة وتقوية علاقته بها . ولأغراض البحث الحالي اعتمد مقياس (Allen & Meyer , 1990) لقياس الالتزام التنظيمي , وهو من اشهر المقاييس وأكثرها انتشاراً بين الباحثين , اذ تضمن هذا المقياس ثلاثة ابعاد هي : الالتزام الوجداني (8) فقرة , الالتزام المستمر (8) فقرة , والالتزام المعياري (8) فقرة.

المبحث الثالث : الجانب الميداني

يهدف هذا المبحث الى عرض نتائج الجهد الإحصائي وتفسيرها وفقاً لإجابات العينة المبحوثة , اذ يتضمن التأكد من صدق البناء التوكيدي للمقاييس واختبار الفرضيات اعتماداً على بعض الاساليب الاحصائية المناسبة , وكما يأتي :

اولاً : الصدق البنائي التوكيدي

للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس اقتصر الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لتحقيق هذا الغرض دون الاختبار بالتحليل العاملي الاستكشافي كون ان المقاييس المعتمدة كلها مقاييس جاهزة تحقق غرض القياس ومختبرة في بيئات عالمية متنوعة , وبذلك اجري الباحثان التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً , وهو حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية يهدف الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه , وبالتالي تأكيد العلاقة بين الابعاد والفقرات وان الفقرات لا تتجه الى كل الابعاد , وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (3 : 2009 , Albright & Park) , وقد اعتمد في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 21) . ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما: (Schumacker & Lomax, 2010 : 169)

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) : وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) وعند تقييم هذه المعلمات يجب الاخذ بنظر الاعتبار جدوى تقديرات المعلمة التي تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقياما نسبة (0.40%) , مدى ملائمة الاخطاء المعيارية التي كلما كانت صغيرة كلما امكن الاعتماد على المعلمات الاحصائية والعكس صحيح , والدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة التي تعتمد على معنوية النسبة الحرجة (C.R) (13 : 2011 , Holtzman & Sailesh).

2. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته . والجدول (3) يحدد اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الثلاث كالآتي :

❖ مقياس روحانية مكان العمل

يتضح من الشكل (2) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير روحانية مكان العمل قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الفرعية الاربعة بفقراتها , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في جداول المخرجات 1 اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقياما كما في جدول (4) , وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير روحانية مكان العمل هو متغير يقاس بـ (18) فقرة موزعة على (4) ابعاد مترابطة .

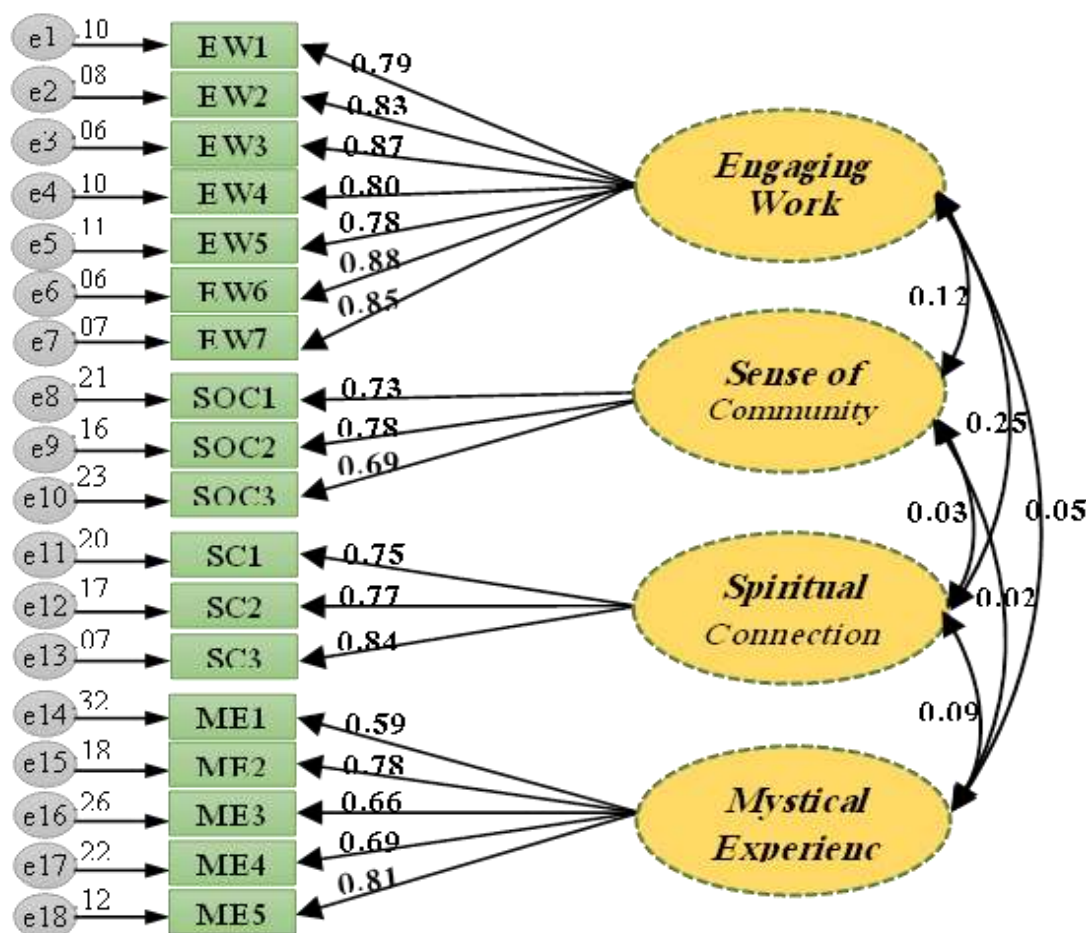
الجدول (3) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي حسب مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ت	نوع المؤشر	مدى القيمة وقاعدة القبول
1	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (CIMN/df) ²	اقل من (0.05) جيدة , اقل من (0.02)

¹ يعرض ملحق (2) جداول قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقاييس المتغيرات الثلاث .
² (CIMN) هو الحد الأدنى من التباين , وقد اصبح من الشائع بين الباحثين اعتماد قيمة هذا المؤشر كتعبير عن قيمة (χ^2) وبالتالي فان المؤشر الاول الاهم من مؤشرات مطابقة الانموذج هو النسبة بين قيمة الكاي سكوير ودرجات الحرية , اي النسبة الظاهرة في نهاية الصف الاول من جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21) وهي : (CIMN/df) (75 : 2010 , Byrne)

مطابقة , اعلى من (0.05) مرفوض		
مدى القيمة بين (0 - 1) وقاعدة القبول اكثر من (0.90)	مؤشر حسن المطابقة (GFI) <i>The Goodness-of-Fit Index</i>	2
مدى القيمة بين (0 - 1) , قاعدة القبول اكثر من (0.90) اكثر من (0.95) مطابق	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) <i>The Normed Fit Index</i>	3
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) <i>The Comparative Fit Index</i>	4
	مؤشر المطابقة النسبي (RFI) <i>The Relative Fit Index</i>	5
	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) <i>The Incremental Fit Index</i>	6
	مؤشر توكر ولويس (TLI) <i>The Tucker-Lewis Index</i>	7
اقل من (0.05) مطابقة , القيم بين (0.05 - 0.08) جيدة , القيم بين (0.08 - 0.10) متوسطة , القيم اعلى من (0.10) مرفوضة	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) <i>The Root Mean Square Error of Approximation</i>	8

المصدر : اعداد الباحث بتكيف من (Byrne , 2010 : 73-84)



الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس روحانية مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

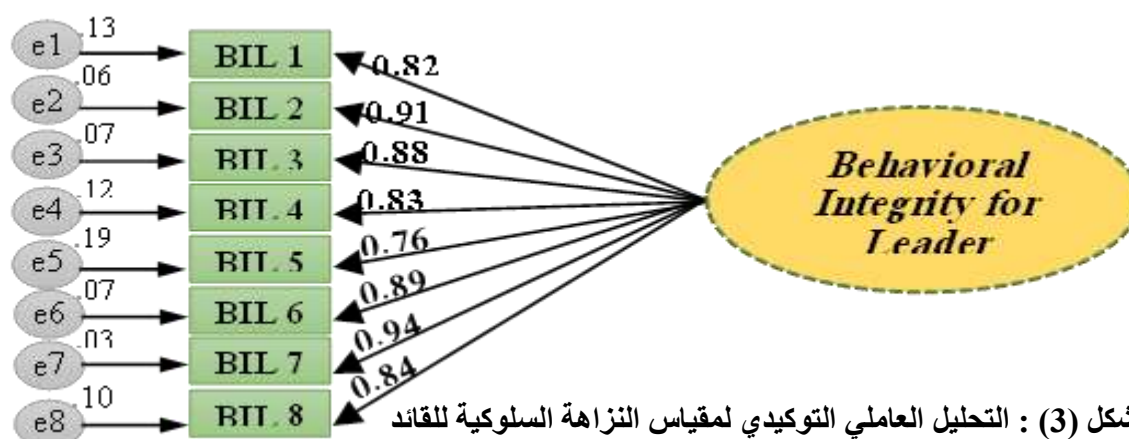
الجدول (4) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس روحانية مكان العمل

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
<i>CIMN/df</i>	<i>0.046</i>	<i>GFI</i>	<i>0.915</i>
<i>NFI</i>	<i>0.909</i>	<i>CFI</i>	<i>0.918</i>
<i>RFI</i>	<i>0.951</i>	<i>IFI</i>	<i>0.962</i>
<i>TLI</i>	<i>0.930</i>	<i>RMSEA</i>	<i>0.071</i>

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

❖ مقياس النزاهة السلوكية للقائد

يتضح من الشكل (3) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير النزاهة السلوكية للقائد قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير بفقراته الثمانية , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في ملحق (2) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (5) , وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير النزاهة السلوكية للقائد هو متغير احادي البعد يقاس بثمان فقرات مستقلة .



الشكل (3) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النزاهة السلوكية للقائد

المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

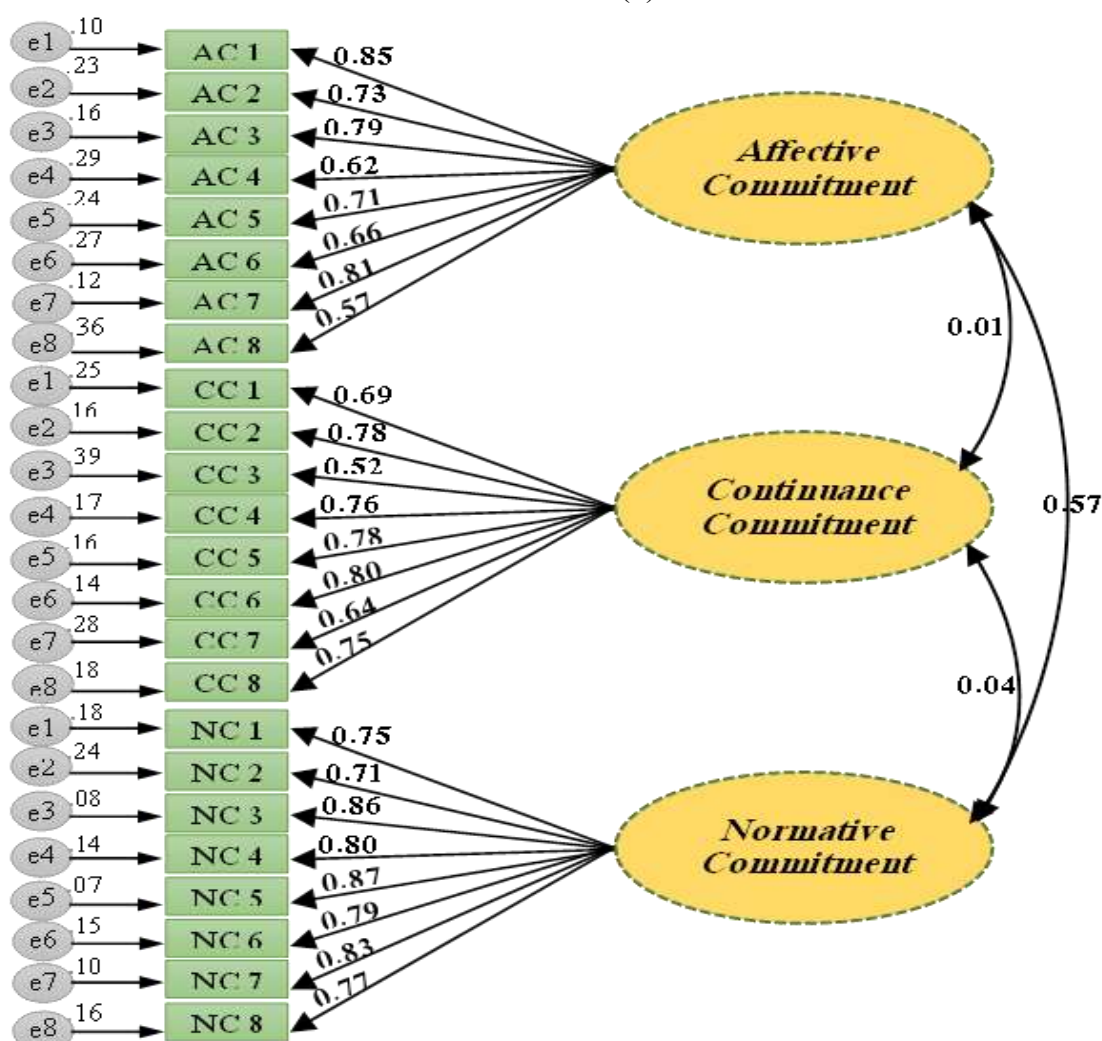
الجدول (5) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس النزاهة السلوكية للقائد

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
<i>CIMN/df</i>	0.051	<i>GFI</i>	0.904
<i>NFI</i>	0.931	<i>CFI</i>	0.977
<i>RFI</i>	0.902	<i>IFI</i>	0.958
<i>TLI</i>	0.911	<i>RMSEA</i>	0.058

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

❖ مقياس الالتزام التنظيمي

يتضح من الشكل (4) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الالتزام التنظيمي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد الثلاثة بفقراتها , وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في ملحق (2) اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (6) , وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير الالتزام التنظيمي هو متغير يتكون من ثلاثة ابعاد كل منها يقاس بـ (8) فقرات.



الشكل (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الالتزام التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

الجدول (6) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس الالتزام التنظيمي

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
<i>CIMN/df</i>	0.039	<i>GFI</i>	0.941
<i>NFI</i>	0.901	<i>CFI</i>	0.997
<i>RFI</i>	0.921	<i>IFI</i>	0.936
<i>TLI</i>	0.965	<i>RMSEA</i>	0.082

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ثانياً : الاحصاءات الوصفية وعلاقات الارتباط بين المتغيرات

يوضح الجدول (7) قيم الاحصاءات الوصفية (الاوراسط الحسابية M والانحرافات المعيارية SD) لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط فيما بينها , وعلى النحو الاتي :

الجدول (7) : الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
EW	3.18	0.45	1					
SOC	3.39	0.49	.120	1				
SC	3.17	0.57	.255**	.032	1			
ME	3.20	0.54	.047	.024	.092	1		
BIL	3.17	0.36	.287**	.378**	.355**	.315**	1	
OC	3.25	0.33	.283**	.405**	.249**	.366**	.450**	1

$P^{**} < 0.01$, $N=161$.

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء مخرجات (SPSS).

1. روحانية مكان العمل

يتضح من الجدول (7) ان ابعاد روحانية العمل قد حازت على اوساط حسابية عالية نوعاً ما بلغت (, $ME=3.20$, $SOC=3.39$, $EW=3.18$, $SC=3.17$) حسب اكثرها اهمية وهي بذلك قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى جدا قليل , اما الانحرافات المعيارية فقد بلغت ($SOC=0.49$, $ME=0.54$, $EW=0.45$, $SC=0.57$) وهذا يؤكد التششت البسيط لأراء افراد العينة ومدى التجانس في اجاباتهم , مما يشير الى توفر مستوى معين من ابعاد روحانية مكان العمل وتحسس اهميتها في ظل البيئة التعليمية من قبل اعضاء الهيئة التدريسية .

2. النزاهة السلوكية للقائد

يتضح من الجدول (7) ان متغير النزاهة السلوكية للقائد قد حاز على وسط حسابي عالي بلغ (3.17) وهو اكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى بسيط جدا , وقد حاز على انحراف معياري قدره (0.36) وهذه النتيجة تدل على توفر مستوى مقبول الى حد ما من النزاهة السلوكية لدى القادة التي قد تتجسد في سلوكهم اليومي وتنعكس في مجمل تصرفاتهم ومعاملاتهم المختلفة وهذا بدوره يسهم في تعزيز المدونة الشخصية القيمية للقادة .

3. الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول (7) ان متغير الالتزام التنظيمي قد حاز على وسط حسابي عالي بلغ (3.25) وهو اكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى بسيط جدا , وقد حاز على انحراف معياري قدره (0.33) وهذه النتيجة تدل على توفر مستوى جيد الى حد ما من الاتفاق لدى اعضاء الهيئة التدريسية حول فقرات الالتزام التنظيمي النابع من شعورهم الوجداني والواقعي بالانتماء والمودة والولاء للعمل الذي يؤديه وهذا يؤكد التزامهم حيال كلياتهم ومدى تعلقهم بها.

اما بالنسبة الى مصفوفة الارتباط فإنها تسعى الى تحديد قوة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث ومدى الاعتماد عليها في التمهيد لاختبار علاقات التأثير , اذ يتضح من الجدول (7) وجود علاقات ارتباط ايجابية معنوية بين متغيرات البحث , اذ تراوحت علاقات الارتباط المعنوية بين (0.249-0.450) وهي علاقات طردية تؤكد العلاقة الايجابية بين المتغيرات ومدى اتساقها في بيئة كليات جامعة كربلاء وهذا بدوره يؤهل لاختبار فرضيات التأثير ميدانياً.

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المحور اختبار فرضيات البحث وقد استعمل لتحقيق هذا الغرض تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بمعلمتهما الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل الانحدار الجزئي (معامل بيتا B) واختبار (t) ومعامل التحديد (R^2) وصولاً الى تحديد علاقات التأثير بين ابعاد روحانية مكان العمل والنزاهة السلوكية للقائد والالتزام التنظيمي , وكما يأتي :

1. اختبار الفرضية الاولى

يوضح الجدول (8) نتائج مخرجات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير ابعاد روحانية مكان العمل في النزاهة السلوكية للقائد على مستوى كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة .

الجدول (8) : معلمات انموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاصة باختبار الفرضية الاولى

Sig.	F	R^2	النزاهة السلوكية للقائد BIL				المتغير المستقل
			Sig.	t	β	Constant	
.000	39.073	.500	.000	5.926	.350	.162	الاستغراق في العمل EW
			.000	5.771	.330		الاحساس بالجماعة SOC
			.000	7.918	.466		التواصل الروحي SC
			.000	6.135	.349		التجربة الروحية ME

N=161

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (8) :

أ. ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (39.073) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.500). اي ان ابعاد روحانية مكان العمل تفسر ما نسبته (50.0%) من التغيرات التي تطرأ في النزاهة السلوكية للقادة . اما النسبة المتبقية والبالغة (50.0%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
 ب. بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي Beta) (, ME=.349 , EW=.350 , SC=.466) (SOC=.330) حسب اكثرها اهمية وهي قيم معنوية تبعاً لقيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (8) .
 وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لأبعاد روحانية مكان العمل في النزاهة السلوكية للقائد.

2. اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول (9) نتائج مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى تأثير النزاهة السلوكية للقائد في الالتزام التنظيمي على مستوى كليات جامعة كربلاء عينة الدراسة .

الجدول (9) : معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الثانية

Sig.	F	R^2	الالتزام التنظيمي OC				المتغير المستقل
			Sig.	t	β	Constant	
.000	40.342	0.202	.000	6.351	.450	2.156	النزاهة السلوكية للقائد BIL

N=161

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (9) :

أ. ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (40.342) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.202). اي ان النزاهة السلوكية للقائد تفسر ما نسبته (20.2%) من التغيرات التي تطرأ في الالتزام التنظيمي . اما النسبة المتبقية والبالغة (79.8%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
 ب. بلغت قيمة (معامل Beta) (.450) وهي قيمة معنوية تبعاً لقيمة (t) المحسوبة الواردة في الجدول (9) . وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في النزاهة السلوكية للقائد يؤثر بمقدار (.450) في الالتزام التنظيمي ارتفاعاً او هبوطاً.
 وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للنزاهة السلوكية للقائد في الالتزام التنظيمي.

3. اختبار الفرضية الثالثة

يطلب اختبار الفرضية الثالثة تحديد الدور الوسيط الذي يضطلع به متغير النزاهة السلوكية للقائد بين ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل , الاحساس بالجماعة , التواصل الروحي , والتجربة الروحية) والالتزام التنظيمي . وهذا يستلزم اعتماد اسلوب اختبار الانموذج الوسيط (Mediation Model Test) الذي يتطلب اختباره تقدير ثلاث معادلات انحدار هي كما يأتي :

(Baron & Kenny , 1986 : 1176-1177)

أ. تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط , اي ان الاختلافات في مستويات المتغير المستقل تفسر بشكل كبير الاختلافات في الوسيط المقترض.

ب. تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد , اي ان الاختلافات في مستويات المتغير المستقل تفسر بشكل كبير الاختلافات في المتغير المعتمد.

ج. تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط في المتغير المعتمد. وتتضمن هذه النقطة شرطين:

1. إذا انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هنالك دور وسيط جزئي (Partial Mediator) بضطلع به المتغير الوسيط بين المتغيرين المستقل والمعتمد.

2. إذا انخفضت قيمة معامل التأثير (Beta) الى الصفر في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني وجود دور وسيط كامل (Perfect mediation) يسطوع به المتغير الوسيط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد , بعبارة اخرى يعني وجود متغير وسيط وحيد مهمين وهو ما ينافي الواقع في اغلب الاحيان كون ان العلوم الانسانية والاجتماعية والنفسية تتضمن وجود متغيرات وسيطة متعددة تمثل سلسلة سببية بين المتغير المستقل والمعتمد.

وبذلك فإن الجدول (8) قد حقق اختبار معادلة الانحدار الأولى التي تتضمن تأثير المتغير المستقل ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل ، الاحساس بالجماعة ، التواصل الروحي ، والتجربة الروحية) في المتغير الوسيط (النزاهة السلوكية للقائد) . كما ان الجدول (9) قد حقق اختبار معادلة الانحدار الثانية التي تتضمن تأثير المتغير الوسيط (النزاهة السلوكية للقائد) في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.

ويشير الجدول (10) الى اختبار معادلة الانحدار الثالثة بشرطها عن طريق استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، اذ يتضمن النموذج الاول تحليل الانحدار الخاص بتأثير المتغير المستقل ابعاد روحانية مكان العمل (الاستغراق في العمل ، الاحساس بالجماعة ، التواصل الروحي ، والتجربة الروحية) في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي. في حين اشتمل النموذج الثاني على تحليل الانحدار الخاص بتأثير المتغير المستقل ابعاد روحانية مكان العمل بالإضافة الى المتغير الوسيط النزاهة السلوكية للقائد في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي .

الجدول (10) : معلمات النموذج الانحدار المتعدد المتدرج الخاص باختبار الفرضية الثالثة

F	Change R ²	R ²	الالتزام التنظيمي OC			Con .	المتغير	الانموذج
			Sig.	t	β		المستقل	
48.045	—	.552	.000	5.625	.315	.606	الاستغراق في العمل EW	الاول
			.000	6.548	.354		SOC الاحساس بالجماعة	
			.000	6.864	.382		SC التواصل الروحي	
			.000	9.002	.485		ME التجربة الروحية	
39.434	.008	.560	.000	4.827	.259	.590	الاستغراق في العمل EW	الثاني
			.000	5.678	.296		SOC الاحساس بالجماعة	
			.000	5.724	.341		SC التواصل الروحي	
			.000	7.862	.429		ME التجربة الروحية	
			.000	8.797	.526		النزاهة السلوكية للقائد BIL	

$N=161$

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (10) في انموذج الانحدار الاول ما يأتي :

1. ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (48.045) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.552). اي ان ابعاد روحانية مكان العمل تفسر ما نسبته (55.2%) من التغيرات التي تطرأ في الالتزام التنظيمي . اما النسبة المتبقية والبالغة (44.8%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
2. الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي β) فقد بلغ () , SOC=0.354 , SC=0.382 , ME=0.485 , EW=0.315 حسب اكثرها اهمية وهي قيم معنوية تبعاً لقيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (10) . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لأبعاد روحانية مكان العمل في الالتزام التنظيمي.

كما يتضح من الجدول (10) في انموذج الانحدار الثاني ما يأتي :

1. ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (39.434) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.560). وبالتالي فإن انموذج الانحدار الثاني قد حقق فرق ايجابي في قابليته التفسيرية بلغت (0.008). وهذا الفرق يعود الى دخول المتغير الوسيط (النزاهة السلوكية للقائد) كمتغير خامس في انموذج الانحدار الثاني.
 2. اعتماداً على قيم معامل التأثير (Beta) المتحققة في الانموذج الثاني يمكن التوصل الى الاتي :
- أ. يتوسط متغير النزاهة السلوكية للقائد جزئياً العلاقة التأثيرية بين الاستغراق في العمل والالتزام التنظيمي , لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لمتغير الاستغراق في العمل من (B=0.315) في الانموذج الاول الى (B=0.259) في الانموذج الثاني .
 - ب. يتوسط متغير النزاهة السلوكية للقائد جزئياً العلاقة التأثيرية بين الاحساس بالجماعة والالتزام التنظيمي , لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لمتغير الاحساس بالجماعة من (B=0.354) في الانموذج الاول الى (B=0.296) في الانموذج الثاني .
 - ج. يتوسط متغير النزاهة السلوكية للقائد جزئياً العلاقة التأثيرية بين التواصل الروحي والالتزام التنظيمي , لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لمتغير التواصل الروحي من (B=0.382) في الانموذج الاول الى (B=0.341) في الانموذج الثاني .
 - د. يتوسط متغير النزاهة السلوكية للقائد جزئياً العلاقة التأثيرية بين التجربة الروحية والالتزام التنظيمي , لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لمتغير التجربة الروحية من (B=0.485) في الانموذج الاول الى (B=0.429) في الانموذج الثاني .

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (ابعاد روحانية مكان العمل) في المتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) عبر المتغير الوسيط (النزاهة السلوكية للقائد) اوصى (1177 : 1986 , Baron & Kenny) باستخدام اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية الدور الوسيط . ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) اما عن طريق برنامج حاسوبي صمم من قبل (Preacher & Loenardelli , 2001) او عن طريق معادلة رياضية اعدت لهذا الغرض . ويعتمد هذا الاختبار عند احتساب نتائج على قيم اربعة معلمات اساسية هي :

1. (a) = معامل الانحدار غير المعياري لتأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط.
2. (b) = معامل الانحدار غير المعياري لتأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد (عندما يتنبأ المتغير المستقل في المتغير المعتمد).

3. (S_a) = الخطأ المعياري للـ (a).

4. (S_b) = الخطأ المعياري للـ (b).

ويتم التحقق من معنوية قيمة (Sobel Test) اعتماداً على قيمة (P - value) الظاهرة في جدول نتائج الاختبار. ويوضح الجدول (11) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (11) : نتائج اختبار (Sobel)

انموذج الانحدار	المدخلات	اختبار Sobel	P-value
a , S _a = EW-BIL b , S _b = EW-BIL-OC	a=.288 b=.146 S _a =.060 S _b =.045	2.066	.039
a , S _a = SOC-BIL b , S _b = SOC-BIL-OC	a=.274 b=.146 S _a =.053 S _b =.042	2.885	.003
a , S _a = SC-BIL b , S _b = SC-BIL-OC	a=.222 b=.315 S _a =.046 S _b =.059	3.580	.000
a , S _a = ME-BIL b , S _b = ME-BIL-OC	a=.207 b=.178 S _a =.049 S _b =.036	3.212	.001

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج اختبار (Sobel).

اذ يتضح من الجدول (11) ان قيم (P - value) لنماذج الانحدار الاربعة كانت قيم معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار النزاهة السلوكية للقائد كمتغير وسيط بين ابعاد روحانية مكان العمل كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير معتمد.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- تستعرض هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها , وعلى النحو الاتي :
1. تعد ابعاد روحانية مكان العمل الاساس الذي يهيئ الارضية الخصبة التي تحفز العاملين نحو ممارسة السلوكيات الايجابية والابتعاد عن السلبية منها , فضلاً عن كونها الغذاء الروحي الذي يستلهم منه العاملين نظرتهم الايجابية تجاه الواجبات المكلفين بها , الا اننا نلاحظ الندرة الواضحة في الدراسات الاكاديمية التي تتناول تأثيرات هذه الابعاد للاستفادة منها بما يخدم صالح منظمات الاعمال .
 2. تعد النزاهة السلوكية للقائد مكوناً جوهرياً ضرورياً لبناء المنظمات النزيهة وشریان حياتها خاصة ضمن مفاهيم ومتطلبات برامج محاربة الفساد واشاعة ثقافة النزاهة التي رفعت لوائها الحكومة في الوقت الراهن , وهي العصب المركزي لمرحلة متطورة من مراحل تقويض الفساد الاداري والمالي والسيطرة عليه ونشر روح النزاهة وثقافتها على جميع الاصعدة.
 3. يتحدد الالتزام التنظيمي ويتكامل مفهومه في ظل الاتفاق حول ابعاده الاساسية الالتزام الشعوري , الالتزام المستمر , والالتزام المعياري وبذلك يعد الضامن الاساس والمحدد لدرجة تعلق العاملين بالمنظمة ومدى حرصهم ومستوى استجابتهم لأداء الواجبات المكلفين بها بأفضل صورة ممكنة.
 4. على الرغم من حصولها على مستوى جيد فان ابعاد روحانية مكان العمل هي دون مستوى الطموح على مستوى كليات جامعة كربلاء خاصة اذا ما احرزنا اهمية تأصيل القيم الروحانية في البيئة التعليمية باعتبار ان اداء الخدمة التعليمية امانة عظمية تتجذر اصولها وتتبع روافدها من الله عز وجل , وهذا قد يعود الى النظرة المادية التي تصدرت واستحوذت على اولويات اهتمام اغلب الكوادر التدريسية بعيداً عن ابعاد روحانية مكان العمل التي من الأولى ان تكون بالمقام الاول.
 5. ان المحتوى السلوكي لنزاهة القادة كان جيداً , الا انه ليس بالمستوى المؤهل لنشر ثقافة النزاهة السلوكية واشاعة روح النزاهة والتعامل بها كأولوية سلوكية وهذا قد يعود الى انخفاض مستوى فهم وادراك افراد العينة لفقرات النزاهة السلوكية واستدلالاتها النفسية التي تتضح في مدى التزام القادة في التوصل الى حالة من التوافق بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية ومدى التزامهم بتطبيق اقوالهم والوفاء بالوعود والالتزام بما يعطون به.

6. ان درجة تعلق اعضاء الهيئة التدريسية بكلياتهم في جامعة كربلاء لم تكن بالمستوى المتوقع وهذا مرهون بمنظومة القيم الحاكمة التي تقع نصب اعينهم وتشكل الاساس الذي بموجبه ترتفع مستويات الالتزام التنظيمي او تنخفض وهذه القيم تتنوع لتشمل الجوانب المادية والمكافآت المختلفة , توفير مناخات العمل الايجابية , العلاقة مع القائد والزملاء , وقيم الاحترام والتقدير وحفظ الكرامة والامان والسلامة الوظيفية.
7. لأبعاد روحانية مكان العمل دور اساسي في تحفيز القادة على تبني السلوكيات النزيهة والتعامل بها والسعي الى نشرها بين اعضاء الهيئة التدريسية , لان ادراك اهمية الاستغراق في العمل , الاحساس بالجماعة , التواصل الروحي , والتجربة الروحية من قبل القادة في البيئة التعليمية وتعميق فهمهم ووعيمهم بها من شأنه ان يعزز ويؤصل عوامل النزاهة السلوكية لديهم من حيث تطابق اقوالهم وافعالهم والوفاء بوعودهم والالتزام بمواعظهم والتوافق بين القيم المسنونة في النظام وتلك التي تم تبنيها فعلاً في التعاملات اليومية .
8. تشكل النزاهة السلوكية للقادة دافع اساسي لالتزام اعضاء الهيئة التدريسية وتعميق درجة تعلقهم بكلياتهم لان سلوك القائد في احيان عديدة يكون محط تقييم الاعضاء الاخرين وكلما اتصفت سلوكياته بالنزاهة كلما تأصرت العلاقة معه وكانت سبباً للرغبة والاستمرار بالعمل والمشاركة في الانشطة التطوعية وتكريس وقت فراغهم وطاقاتهم لنمو وازدهار الانشطة المكلفين بأدائها والتركيز على روح الجماعة في العمل بما يزيد الدافعية نحو العمل والرضا وتعزيز السلوكيات الايجابية وتقليل السلبية منها.
9. تتوسط النزاهة السلوكية للقائد جزئياً العلاقة المباشرة بين ابعاد روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية , وبالتالي فان وجود النزاهة السلوكية للقائد سيعوض عن جزء من التأثير المباشر لروحانية مكان العمل في الالتزام التنظيمي وهذا يؤكد العلاقة السببية التي تتضح معالمها على مستوى كليات جامعة كربلاء التي تتمثل في ان ابعاد روحانية مكان العمل تكون سبباً لنزاهة القائد السلوكية بمستوى معين وبدورها فان النزاهة السلوكية للقائد تكون سبباً للالتزام التنظيمي من قبل اعضاء الهيئة التدريسية.

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات , نورد التوصيات التالية :

1. ضرورة استئجار قادة واعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء اهمية ابعاد روحانية مكان العمل بأعلى مستوى ممكن , وهذا يتحقق عن طريق :
 - أ. تعميق الفهم الواعي بروحانية البيئة والخدمية التعليمية عن طريق اقامة المؤتمرات وعقد الندوات الحوارية وجلسات المناقشة العلمية الاكاديمية بخصوص ذلك.
 - ب. تعزيز الرابطة الروحية بين القادة واعضاء الهيئة التدريسية والتأكيد على قيم الحب , الاحترام والمودة , الايثار , المساعدة والتعامل بروح الفريق بالمقام الاول.
 - ج. الاستغراق التام في العمل والغوص بتفاصيله برغبة عالية ومشاركة ذاتية والتمعن في ايجاد الغرض الاساس من العمل للوصول الى افضل توافق بين متطلبات العمل والقيم , والمعتقدات , والسلوكيات المعمول بها فعلاً.
 - د. الاحساس العالي بالجماعة وتجذير الانتماء والعلاقة مع افرادها وبذل الطاقات الشخصية بما يعزز روح الفريق والمشاركة برغبة ودافعية عالية بما يحقق عوامل المتعة والسعادة والنشوة في العمل.
 - هـ. التواصل الروحي مع باقي زملاء العمل والقادة بما يعزز عوامل الثقة والاعتمادية والتوجه نحو العمل الهادف لتأسيس الرغبة الاساسية للعثور على المعنى النهائي والغرض من الحياة العملية ضمن قائمة من المثل والسلوكيات الاخلاقية.
2. توجيه القادة في الكليات عينة البحث الى زيادة مستويات النزاهة السلوكية وتشجيع جهودهم ضمن هذا الاطار , وهذا يتحقق من خلال :
 - أ. نشر ثقافة النزاهة السلوكية ضمن البيئة الداخلية في كليات جامعة كربلاء عن طريق تبني القيادات الادارية المعايير الثقافية النزيهة التي تشكل الاساس والمنبع لإشاعة القيم والمعتقدات والاعراف النزيهة ومحاولة ابرازها على مستوى المجتمع.
 - ب. اقامة المؤتمرات والندوات وورشات العمل الخاصة بترويج السلوك النزيه على مستوى جميع المنتسبين في الجامعة وتشجيعهم على تبني انزه السلوكيات الميدانية في العمل.
 - ج. مكافئة السلوكيات النزيه التي يبديها بعض القادة خاصة في مواقف معينة ودعمها والتأكيد والثناء عليها عن طريق تشجيعها مادياً ومعنوياً.
 - د. تأسيس مدونة السلوك النزيه في الوسط الجامعي والتركيز في تفاصيلها على السلوكيات والمعايير والمثل الاخلاقية العليا , ومراجعتها وتحديثها عن طريق تأليف الكتيبات القصيرة ونشر الملصقات والنشرات الجدارية التي تتعلق بأساسيات السلوك النزيه.
 - هـ. الافادة التامة في كل ما ذكر سابقاً من التراث الحي الذي يتمتع به ديننا الاسلامي الحنيف الغني بمحتوى النزاهة والسلوكيات المرادفة لها التي جاءت متواترة في القرآن الكريم والحديث الشريف المروي عن الرسول محمد (ص) والاحاديث المباركة لأهل البيت عليهم افضل الصلاة والسلام.
3. تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء بما يعزز تعلقهم بعملمهم وولائهم لكلياتهم , وهذا يتحقق عن طريق :
 - أ. اثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم الاستراتيجيات والسياسات المستقبلية واستخدام فرق العمل التي يشارك فيها العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

- ب. تهيئة المناخات التنظيمية الايجابية واشاعة روح التعاون والمساعدة ونشر روح التسامح والتعامل الايجابي لتعظيم عامل الانتماء للعمل والكلية.
- ج. تبني مبدأ العدالة والانصاف في التعامل مع الكوادر التعليمية وهذا يتسع ليشمل توزيع المسؤوليات والمناصب الادارية وتكليفات العمل الميداني والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية على اساس الكفاءة والنزاهة السلوكية بعيدا عن العلاقات والمحسوبيات الشخصية التي تؤثر سلباً في الالتزام التنظيمي.
- د. توفير فرص التنمية البشرية والمهنية للكوادر التعليمية من خلال توفير البعثات والمنح والزمالات الدراسية واقامة الدورات التطويرية والمحاضرات التنموية التي من شأنها تنمية الجوانب السلوكية والنفسية والمهنية على حد سواء .
- هـ. بذل جهود حقيقية في تبني برامج فاعلة في اطار تنمية روح المبادرة والابداع وتطوير المهارات والكفاءات الخاصة بأداء الخدمة التعليمية في ضوء الامكانيات المتاحة.
4. تشجيع القادة واعضاء الهيئة التدريسية على اعداد الابحاث والدراسات التي تهدف الى تطوير مفاهيم روحانية مكان العمل والنزاهة السلوكية للقائد وتحديد مضامينها النفسية التي من شأنها ان تكون عامل اساس في تعظيم الانتماء والالتزام التنظيمي
5. انسجماً مع نتائج اختبار الفرضيات من الضروري ان تولي مجالس الكليات في جامعة كربلاء اهتماماً أكبر للدور الوسيط للنزاهة السلوكية القائد في العلاقة بين ابعاد روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي والعمل على دعمه من خلال ابراز دور ابعاد الروحانية في تأسيس النزاهة السلوكية لدى القادة وتعميقها في نفوسهم والتي بدورها تكون سبباً لتعزيز علاقتهم مع اعضاء الهيئة التدريسية وتقوية التزامهم التنظيمي .

قائمة المصادر

1. Ajala, E. (2013) " The Impact of Workplace Spirituality and Employees' Wellbeing at The Industrial Sector: The Nigerian Experience ", The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network, Vol. 13, No. 2, December, Pp. 3-13.
2. Brockner, J. & Senior, D. (2010) " Corporate Volunteerism, the Experience of a Positive Self-Concept, and Organizational Commitment: Evidence from Two Field Studies ", Columbia Business School Research, SSRN, October 12, pp. 1-33.
3. Benefiel, M. & W.Fry, L. & Geigle, D. (2014) " Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research ", American Psychological Association, Psychology of Religion and Spirituality, Vol. 6, No. 3, pp. 175–187.
4. Bhunia, A. & Das, S. (2012) " Explore the Impact of Workplace Spirituality on Motivations for Earnings Management-An Empirical Analysis ", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 2, Issue 2, February, Pp. 1-5.
5. Belwalkar, S. (2014) " Workplace Spirituality ", <https://www.inter-disciplinary.net/publishing/>
6. Chen, Z. , Tsui, A. & Farh, J. (2002) " Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China ", Journal of Occupational and Organizational Psychology ,75, Pp. 339–356.
7. Cheasakul , U. & Varma , P. (2015) " The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Assumption University Mediated by Organizational Commitment ", XIV International Business and Economy Conference, Bangkok, Thailand, January 5–8, pp. 1-19.
8. Emami, M. & Darabi, M. (2012) " Organizational commitment and the implications for employees and organizations ", Elixir Psychology 49 , pp. 10147-10151.
9. Gardner, T. , Moynihan, L. & Wright, P. (2008) " The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover ", Cornell University ILR School, March 6, pp.1-43.
10. Geigle, D. (2012) " Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review ", Business and Management Review Vol. 2(10), December, pp. 14-27.
11. Guay, R. , Choi, D. , Oh, I. , Mitchell, M. , Mount, M. & Shin, K. (2015) " Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance ", Human Performance, January 16, Pp. 1-36.
12. Hannes, L. , Dierynck B, A. , Simons, T. , Halbesleben, M., Savage , S. (2012) " Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study ", J App Psychol, Nov 97(6), Pp. 1-27.

13. Hassanzadeh, H., Emami, M. , Beiruti, M. , Ghasemi, R. & Fahimi, V. (2011) " Job Appropriateness Survey and its Relationship with Staff Organizational Commitment (The Case Study in National Iranian Oil Refining and Distribution Company ", European Journal of Scientific Research, Vol.58 No.4, Pp .532-541.
14. Hung, Y. (2011) " Exploring Core Values Moderating Perceived Leader Behavioral Integrity and Trust: A Contractarian Perspective ", Department of Business Administration National Sun Yat-sen University Doctorate Dissertation, Pp. 1-130.
15. Karakas, F. (2010) " Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review ", Journal of Business Ethics, 94(1), pp. 89–106.
16. Khan, M. & Din, Z. (2010) " The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Oil and Gas sector of Pakistan ", International Islamic University, Islamabad, SSRN, March 14, Pp.1-15.
17. Khan, N. , Awang, M. ,& Ghouri, A. (2014) " Organizational Commitment Construct : Validity Measure Using SEM ", Sci.Int.(Lahore),26(2), Pp.897-902.
18. Kappagoda, S. (2013) " The Impact of Five – Factor Model of Personality on Organizational Commitment of English Teachers in Srilankan Government Schools ", International Journal of Physical and Social Sciences, Volume 3, Issue 1, Pp. 1-10.
19. Lagomasino, R. & Cardona, P. (2003) " Relationships Among Leadership Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions ", IESE, Business School, University of Navarra, No 494, February , Pp. 1-20.
20. Lee, J. & Kim, S. (2011) " Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment: Network Centrality, Strength of Ties, and Structural Holes ", The American Review of Public Administration, 41(2), Pp. 205 –223.
21. Lovakov, A. (2014) " Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Russian University Teachers ", National Research University Higher School of Economics (Moscow), December 31, No30 psy, Pp 1-19.
22. Martin, G. , Keating, M. , Resick, C. , Szabo, E. , Kwan, H. & Peng, C. (2013) " The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures ", The Leadership Quarterly 24, Pp. 445–461.
23. Makgoba, T., A.JApril, K. & Al Ariss., A. (2014) " Understanding Spirituality at Work, Organizations and in Management ", University of Cape Town. South Africa, Pp. 41-52.
24. Mcknight, R. (1984) " Spirituality in the Workplace ", Miles River Press.
25. McGhee, P. & Grant, P. (2008) " Spirituality and Ethical Behavior in the Workplace: Wishful Thinking or Authentic Reality ", EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 13, No. 2, Pp. 61-69.
26. Mitroff, L. & Denton, E. (1999) " A study of spirituality in the Workplace ", Sloan management Review, summer, Pp. 83-92.
27. Moynihan, D. & Pandey, S. (2007) " Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment ", La Follette School of Public Affairs, at the University of Wisconsin-Madison, No3, Pp. 1-45.
28. Moorman, R. & Grover, S. (2009) " Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation ", International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Issue. 2, Pp. 102-114.
29. Moorman, R. , Darnold, T. , Priesemuth, M. & Dunn, C. (2012) " Toward the Measurement of Perceived Leader Integrity: Introducing a Multidimensional Approach ", Journal of Change Management, 14 November, Pp. 1-16.
30. Moorman, R. , Darnold, T. & Priesemuth, M. (2013) " Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples ", The Leadership Quarterly 24, Pp. 427–444.
31. Muir, C. (2007) " Managerial Integrity: Are Black Employees More Sensitive to Behavioral Breaches ", Academy of Management Perspectives, Vol. 21, No. 4 ,Novmber, pp. 77-78.

32. Nicou, K. (2002) " Spirituality in The Workplace : What are the Implications For Modern Organizations As Society Embraces New Concepts of Spiritualism? ". Extracts from "Spirituality in the Workplace, pp .1-17.
33. Palanski, M. , Kahai, S. & Yammarino, F. (2010) " Team Virtues and performance: An Examination of Transparency, Behavioral integrity and Trust " , springer, Journal of Business Ethics 99, Pp. 201-216.
34. Palanski, M. & Yammarino, F. (2011) " Impact of behavioral integrity on follower Job performance: A Three-study examination ", The Leadership Quarterly 22, Pp. 765-786.
35. Palanski, M. & Yammarino, F. (2009) " Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework ", The Leadership Quarterly 20 , Pp. 405–420.
36. Palanski, M. & Vogelgesang, G. (2011) " Virtuous Creativity: The Effects of Leader Behavioural Integrity on Follower Creative Thinking and Risk Taking ", Canadian Journal of Administrative Sciences, 28, pp. 259–269.
37. Petchsawanga, P. & Duchon, D. (2012) " Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance ", Published in Journal of Management, Spirituality & Religion 9:2 ,June, pp. 189- 208.
38. Prottas, D. (2008) " Perceived Behavioral integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism ", springer, Journal of Business Ethics 81, Pp. 313-322.
39. Prottas, D. (2013) " Relationships Among Employee Perception of Their Manager's Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being " , Journal of Business Ethics 113, Pp. 51-60.
40. Radillo, S., Jiménez, A. & Prieto, R. (2011) " EL Compromiso Organizacional Del Personal Administrativo EN UNA Universidad Publica " , Revista Internacional Adminstracion & Finanzas, Volumen 4 , Numero 4 , Pp. 121-131.
41. Simons, T. (1999) " Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership ", Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, pp. 89-104.
42. Simons, T. , Friedman, R. , Liu, L. & Parks, J. (2007) " Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity: Attitudinal Consequences, In-Group Effects, and "Trickle Down" Among Black and Non-Black Employees ", Journal of Applied Psychology, Vol 92, No3, Pp. 650-665.
43. Simons, T. , Friedman, R. , Liu, L. & Parks, J. (2008) " The Importance of Behavioral Integrity in a Multicultural Workplace ", The Center for Hospitality Research, Cornell University, Pp. 6-16.
44. Simons, T. (2013) " Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary ", The Leadership Quarterly 24, pp. 391–394.
45. Tatlah, I. , Ali, Z. & Saeed, M. (2011) " Leadership Behavior and Organizational Commitment: An Empirical Study of Educational Professionals ", International Journal of Academic Research , Vol. 3. No. 2. March, Part IV, Pp. 1293-1298.
46. Wainaina, L. , Iravo, M. & Waititu, A. (2014) " Workplace Spirituality as a Determinant of Organizational Commitment amongst Academic Staff in the Private and Public Universities in Kenya ", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, December , Vol. 4, No. 12, Pp. 280-293.

ملحق (1) : أنموذج استمارة الاستبانة
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد

م / استبانة

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال الموسوم (التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي : بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء) حيث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس المتغيرات أعلاه ، لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع كليتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذا البحث إلى المستوى المطلوب .
نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، مع ملاحظة ما يلي :
1. وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.

2. الاجابة على جميع فقرات الاستبانة , لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.
3. الباحثان مستعدان للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.
- علماً بأن المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم .
- مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

أولاً : بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة

أ. العمر : سنة

ب. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى :

ج. التحصيل الدراسي :

د. عدد سنوات الخدمة : سنة

ثانياً : روحانية مكان العمل : قوة الشعور الذاتي المتأصل في النفس البشرية للعاملين في المنظمة حول القيم الروحية والمثل العليا السامية المتجذرة في مكان العمل والتي تؤثر ايجابياً بشكل اساسي في ثقافة , قيم , معتقدات , وسلوكيات العاملين تجاه انفسهم وبهدف التفاعل مع الاخرين لتحقيق النضج المستدام في كيفية بلوغ اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة .

1. الاستغراق في العمل :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أنا خبير في احداث التوافق بين متطلبات عملي وقيمي ومعتقداتي وسلوكياتي.						
2	أنا قادر على إيجاد معنى أو الغرض من العمل.						
3	أنا متحمس بعملي.						
4	أنا افي برسالتني من خلال عملي.						
5	لدي شعور بالمهمة الشخصية في الحياة، التي تساعدني في اكمال عملي.						
6	أنا اشعر بالامتنان للمشاركة في عمل يشبه لي.						
7	في الوقت الراهن ، أنا على صواب اينما أريد أن أكون في العمل.						

2. الاحساس بالجماعة :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
8	انا خبير بالمعنى الحقيقي للثقة والتواصل الشخصي مع زملاء العمل الخاص بي.						
9	أشارك بشعور قوي بالغرض والمعنى مع زملاء العمل عن عملنا.						
10	أشعر أنني جزء من "المجتمع" في العمل.						

3. التواصل الروحي :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تلعب معتقدات الروحية دوراً هاماً في اتخاذ القرارات اليومية التي أقوم بها في العمل.						
12	أنتلئ إلهام أو توجيه من السلطة العليا حول عملي.						
13	لي تجربة التواصل مع مصدر أكبر يكون له أثر إيجابي على عملي.						

4. التجربة الروحية :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
14	في بعض الأحيان، لي تجربة " بمستوى عالي " في عملي.						
15	في لحظات معينة في العمل ليس لدي احساس بالزمان أو المكان.						
16	في لحظات معينة ، لي تجربة بالفرح الكامل والنشوة في العمل.						
17	أنا واجهت لحظات في العمل حيث ان كل شيء يسبب منتهى السعادة.						
18	في بعض الأحيان، لي تجربة بالطاقة أو الحيوية في العمل التي يصعب وصفها.						

ثالثاً : النزاهة السلوكية للقائد : مفهوم شامل لجميع اوجه السلوك الايجابي بكل معانيه الاخلاقية كالأمانة , الصدق , الثقة , العدالة , الخلاص , والاحترام وبذلك هو يتضمن مدى التوافق بين التطابق بين القيم التي يعتقد بها القائد وما يتبناه منها.

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يوجد تطابق بين كلمات وأفعال رئيسي المباشر.						
2	يفي رئيسي المباشر بوعوده.						
3	يمارس رئيسي المباشر ما يعظ به .						
4	يفعل رئيسي المباشر ما يقول انه سوف يفعله.						
5	يُوجِّه رئيسي المباشر ذاته عن طريق نفس القيم التي يتحدث عنها.						
6	يظهر رئيسي المباشر نفس الأولويات التي يصفها.						
7	عندما يوعد رئيسي المباشر باي شيء ، يمكنني أن اجزم على أنه سوف يحدث.						
8	إذا قال رئيسي المباشر انه سوف يفعل شيئاً ما ، فإنه سوف يفعل.						

رابعاً : الالتزام التنظيمي : مستوى تطابق الفرد مع منظمته القائم على قوة راس المال النفسي الايجابي الذي يحمله الفرد في ثنانيا نفسه ليعبر عن قوة اقتناعه وايمانه بأهداف واستراتيجيات المنظمة الأمر الذي ينعكس في مجمل سلوكياته وتعاملاته ومتوجهاً بإرادة حرة للعمل وبذل الجهود نحو البقاء في المنظمة وتقوية علاقته بها.

1. الالتزام الشعوري :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	سأكون سعيداً بالعمل في هذه الكلية حتى بلوغي السن التقاعدية.						
2	أشعر بان المشكلات التي تواجهها الكلية هي مشكلاتي أيضاً.						
3	اشعر بانتماء ضعيف لهذه الكلية .						
4	لا اشعر بأني مرتبط عاطفياً بالكلية.						
5	أشعر كأنني جزء من عائلة في هذه الكلية.						
6	العمل في هذه الكلية له اعتبارات ومعاني شخصية بالنسبة لي.						
7	لا اشعر بأي ضرورة للبقاء في هذه الكلية.						
8	أشعر بأنه سوف لا يكون من المناسب ترك الكلية في الوقت الحاضر، حتى لو كان الأمر لصالحها.						

2. الالتزام المعياري :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9	سأشعر بالذنب إذا تركت الكلية في هذه الظروف						
10	تستحق هذه الكلية ولائي واخلصي لها.						
11	سيكون من الخطأ ترك الكلية حالياً ، بسبب شعوري بأهمية بقائي للعاملين فيها						
12	أنا مدين بقدر كبير لشركتي.						
13	بقائي في الكلية هي مسألة ضرورية بقدر ماهي رغبة أيضاً.						
14	من الصعب جداً بالنسبة لي ترك شركتي حالياً ، حتى لو أردت ذلك.						
15	يسبب ترك الكلية الآن الكثير من المشكلات والأزمات لي						
16	أشعر بأن لدي فرص قليلة جداً للتفكير ملياً بترك هذه الكلية.						

3. الالتزام المستمر :

ت	الفقرات	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
17	إذا لم يكن لدي الاستعداد للتفاعل في هذه الكلية ، ربما أفكر بالعمل في مكان آخر.						
18	واحدة من أقل العواقب سلبية لترك هذه الكلية ستكون ندرة فرص العمل المتاحة.						
19	تتاح لي الفرصة لأضع أفكاري عن العمل موضع التنفيذ						
20	عموماً لدي دور وتأثير كبير على عملي.						
21	يطلب رئيسي المباشر رأيي عندما تظهر مشكلات تخص العمل.						
22	تتاح لي الفرصة المناسبة لصنع قرارات مهمة تخص عملي						
23	أستطيع التأثير على قرارات رئيسي المباشر						
24	من السهل علي تقديم المقترحات لتحسين العمل إلى رئيسي المباشر						

الملحق (2) : جدول قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية المستخدمة في التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث الثلاث

			Estimate	S.E.	C.R.	P
EW7	<---	Engaging in Work	1.000			
EW6	<---	Engaging in Work	.941	.062	15.177	***
EW5	<---	Engaging in Work	.799	.059	13.542	***
EW4	<---	Engaging in Work	.875	.073	11.986	***
EW3	<---	Engaging in Work	.778	.081	9.603	***
EW2	<---	Engaging in Work	.873	.098	8.908	***
EW1	<---	Engaging in Work	.881	.064	13.765	***
SOC3	<---	Sense of Community	1.000			
SOC2	<---	Sense of Community	1.108	.084	13.190	***
SOC1	<---	Sense of Community	.984	.089	11.056	***
SC3	<---	Spiritual Connection	.609	.043	14.162	***
SC2	<---	Spiritual Connection	.625	.039	12.755	***
SC1	<---	Spiritual Connection	.598	.038	10.310	***
ME5	<---	Mystical Experience	1.000			
ME4	<---	Mystical Experience	1.241	.105	11.819	***
ME3	<---	Mystical Experience	1.211	.103	11.757	***
ME2	<---	Mystical Experience	1.299	.104	12.490	***
ME1	<---	Mystical Experience	1.361	.099	13.747	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
BIL8	<---	Behavioral Integrity of Leader	1.000			
BIL7	<---	Behavioral Integrity of Leader	.893	.097	9.206	***
BIL6	<---	Behavioral Integrity of Leader	.920	.093	9.892	***
BIL5	<---	Behavioral Integrity of Leader	.882	.086	10.255	***
BIL4	<---	Behavioral Integrity of Leader	.753	.082	9.182	***
BIL3	<---	Behavioral Integrity of Leader	.829	.090	9.211	***
BIL2	<---	Behavioral Integrity of Leader	.797	.087	9.160	***
BIL1	<---	Behavioral Integrity of Leader	.971	.085	11.423	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
AC8	<---	Affective Commitment	1.000			
AC7	<---	Affective Commitment	.839	.097	8.649	***
AC6	<---	Affective Commitment	.917	.082	11.182	***
AC5	<---	Affective Commitment	.844	.089	9.483	***
AC4	<---	Affective Commitment	.872	.079	11.037	***
AC3	<---	Affective Commitment	.790	.071	11.126	***
AC2	<---	Affective Commitment	.826	.072	11.472	***
AC1	<---	Affective Commitment	.839	.084	9.9880	***
CC8	<---	Continuance Commitment	1.000			
CC7	<---	Continuance Commitment	1.045	.094	11.117	***
CC6	<---	Continuance Commitment	1.191	.092	12.945	***
CC5	<---	Continuance Commitment	1.283	.101	12.702	***
CC4	<---	Continuance Commitment	1.411	.098	14.397	***
CC3	<---	Continuance Commitment	.913	.100	9.13	***
CC2	<---	Continuance Commitment	1.166	.104	11.211	***
CC1	<---	Continuance Commitment	.997	.106	9.405	***
NC8	<---	Normative Commitment	1.000			
NC7	<---	Normative Commitment	.569	.057	9.9824	***
NC6	<---	Normative Commitment	.398	.039	10.201	***
NC5	<---	Normative Commitment	.471	.048	9.812	***
NC4	<---	Normative Commitment	.633	.051	12.411	***
NC3	<---	Normative Commitment	.436	.034	12.823	***
NC2	<---	Normative Commitment	.399	.042	9.5	***
NC1	<---	Normative Commitment	.463	.036	12.861	***