



تأثير القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية في بغداد: دراسة ميدانية تحليلية

The Impact of Ethical Leadership on Organizational Loyalty among Employees in Industrial Companies in Baghdad: An Analytical Field Study

Article history

Received: 02 July 2026

Revised: 06 July 2026

Accepted: 20 August 2026

Published: 27 August 2026

Corresponding Author

Name: Abd Al-Qadir Majid

Mohammed

Email: gdwrymjyd@gmail.com

Affiliation: General Directorate

of Education in Anbar

Governorate, Iraq

Article Title:

The Impact of Ethical

Leadership on Organizational

Loyalty among Employees in

Industrial Companies in

Baghdad: An Analytical Field

Study

Author:

Abd Al-Qadir Majid

Mohammed

DOI:

10.58205/ijes.v8i32.0001

Copyright © 2025,

International Journal of

Economic Studies.

This is an open access article

under the CC BY-NC-ND 4.0

license

.

المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، العراق

E-mail: gdwrymjyd@gmail.com

م.م. عبد القادر مجيد محمد 1

abstract

This study aims to examine the impact of ethical leadership on organizational commitment among employees in industrial companies in Baghdad. It focuses on four dimensions of ethical leadership: integrity, justice, respect, and service, and three dimensions of organizational commitment: affective, normative, and continuance commitment. The study addresses the importance of ethical leadership in creating a supportive and responsible work environment that strengthens

ملخص

في ظل تزايد الاهتمام بالسلوكيات القيادية القائمة على المبادئ والقيم الأخلاقية داخل بنات العمل، برزت القيادة الأخلاقية بوصفها أحد المداخل الإدارية المهمة في تعزيز اتجاهات العاملين وسلوكياتهم الإيجابية. ولا سيما في الشركات الصناعية التي تتسم بتعقيد بيئة العمل وتعدد مستوياتها الإدارية.

وفي هذا الإطار، سعى البحث إلى قياس وتحليل تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (التواضع، العدالة، الاحترام، الخدمة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعنوي، المستمر) لدى العاملين في الشركات الصناعية في بغداد، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث وتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمعاً بحثياً يبلغ قراية (12000) عامل وموظف موزعين على خمس شركات صناعية رائدة في محافظة بغداد، حيث تم اختيار عينة قصصية بلغت (152) عاملاً وموظفاً واعتمد البحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، بالاستناد إلى مقياس (Brown et al., 2005) لقياس القيادة الأخلاقية، ومقياس (Meyer & Allen, 1991) لقياس الالتزام التنظيمي، مع التحقق من كفاءتهما السيكمترية وملاءمتهما للبيئة العراقية، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات البحث.



المقدمة:

يشهد القطاع الصناعي العراقي في العقد الأخير تحولات هيكلية عميقة تتطلب إعادة النظر في النماذج القيادية المعتمدة، إذ لم تعد النماذج التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والتوجيه التقني كافية لتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. (Organizational Commitment) وتُعد القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية، لا سيما مع تصاعد الحاجة لتعزيز الأطر القيمية والأخلاقية داخل المؤسسات. (Brown & Treviño, 2006) وتُعرف القيادة الأخلاقية بأنها ممارسة السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عبر الاتصال الثنائي والتعزيز وصنع القرار. (Brown et al., 2005)

وفي السياق التنظيمي المعاصر، تكتسب دراسة القيادة الأخلاقية أهمية بالغة نظراً لانسجامها مع المنظومة القيمية السائدة التي تؤكد على الأمانة والعدل والمسؤولية المهنية. كما أن الشركات الصناعية تواجه تحديات بيئية وتنظيمية مستمرة تستوجب بناء نماذج قيادية تجمع بين الكفاءة الإدارية والمرجعية الأخلاقية الراسخة، بما يضمن استقرار القاعدة البشرية وتعزيز التزامها التنظيمي تجاه مؤسساتها.

على الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في الأدبيات الإدارية، إلا أن نتائج الدراسات السابقة بشأن تأثيرها في الالتزام التنظيمي ما تزال متباينة، خصوصاً في بيئات العمل في الدول النامية. كما أن البيئة العراقية تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تجعل من الضروري دراسة هذا التأثير في المؤسسات الصناعية، الأمر الذي يشكل فجوة بحثية تستحق الدراسة (الشريفي والمحمد، 2021؛ عبد الواحد، 2024). ومن هنا تتبع الحاجة العلمية والعملية لإجراء دراسة ميدانية دقيقة تقيس طبيعة العلاقة وتفسر أبعادها بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في البيئة الصناعية العراقية.

إشكالية البحث: على الرغم من التحولات الهيكلية التي يشهدها القطاع الصناعي العراقي، ومحاولات إعادة تأهيل الشركات الصناعية الكبرى في بغداد، لا تزال الكثير من الإدارات تعتمد أنماطاً قيادية تقليدية تركز على الجانب التقني والإنتاجي دون اعتبار كافٍ للبعد الأخلاقي في توجيه العلاقات الإنسانية. وقد أدى ذلك إلى تحديات تنظيمية ملحوظة تتمثل في ارتفاع معدلات دوران العمالة، وتراجع الروح المعنوية، وضعف الارتباط المؤسسي، وانخفاض مستويات الأداء. ونظرية العدالة (Social Exchange Theory) وتستند هذه الإشكالية نظرياً إلى مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي

، اللتين تفترضان أن ممارسة القادة للسلوكيات الأخلاقية والعدالة تولد التزاماً (Organizational Justice) التنظيمية، متبادلاً وارتباطاً عميقاً لدى العاملين تجاه منظماتهم.

ما تأثير القيادة الأخلاقية (بأبعادها: النزاهة، العدالة، الاحترام، وعليه، تتحدد إشكالية البحث في التساؤل الجوهرى الآتي الخدمة) في الالتزام التنظيمي (بأبعاده: العاطفي، المستمر، المعيارى) للعاملين في الشركات الصناعية في بغداد؟ وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركات الصناعية المبحوثة من وجهة نظر العاملين؟
- ما طبيعة مستوى الالتزام التنظيمي السائد (العاطفي، المستمر، المعيارى) لدى العاملين في هذه الشركات؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الالتزام التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية؟

فرضيات البحث: استناداً إلى الأطر النظرية المعتمدة (لا سيما نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العدالة التنظيمية) والدراسات السابقة المعاصرة (Brown & Treviño, 2006; Meyer & Allen, 1991; Abd-Alazim et al., 2024؛ الشريفي والمحمد، 2021)، ولغرض الإجابة عن تساؤلات البحث، صيغت الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H_0 / H_1): تؤثر القيادة الأخلاقية (بأبعادها مجتمعة: النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية ببغداد.
- الفرضيات الفرعية:

- H1: يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (مجتمعة أو منفردة) في الالتزام العاطفي للعاملين، استناداً إلى متبادلات الثقة والدعم النفسي وفق نظرية التبادل الاجتماعي.
- H2: يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام المعيارى للعاملين، من خلال ترسيخ المعايير الأخلاقية والشعور بالواجب المؤسسي.
- H3: يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام المستمر للعاملين، عبر تعزيز الشعور بالأمان التنظيمي والعدالة المهنية.

1-الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في عدة جوانب أساسية:

أولاً: يسهم في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية لنموذج القيادة الأخلاقية متعدد الأبعاد (Brown et al., 2005) في السياق الصناعي العراقي، إذ تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تطبق هذا النموذج في القطاع الصناعي بعد أن تركزت غالبية الدراسات السابقة في القطاعين الخدمي والتعليمي.

ثانياً: يختبر البحث مدى صلاحية نموذج مير وألين (Meyer & Allen, 1991) للالتزام التنظيمي في بيئة تنظيمية تتميز بخصوصيات ثقافية وقيمية فريدة كالأمانة والمسؤولية الجماعية، مما يوفر بيانات تجريبية حول قابلية تطبيق النماذج الإدارية في بيئات مختلفة.

ثالثاً: يساهم البحث في توضيح الآليات بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لفهم كيف تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل تفاضلي في أنماط الالتزام المختلفة.

2-الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية في تقديم دليل عملي للمدراء التنفيذيين في القطاع الصناعي حول أولويات تطوير السلوك القيادي الأخلاقي، بعيداً عن المفاهيم النظرية المجردة. كما يساعد البحث في تشخيص الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في استقرار العمالة وخفض معدلات دورانها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي وتخفيض التكاليف. فضلاً عن ذلك، يؤسس البحث لثقافة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة والعدالة، مما يعزز الإنتاجية والجودة في المنشآت الصناعية ويدعم جهود الاستقرار والتنمية.

أهداف البحث: يهدف البحث بصورة رئيسية إلى قياس تأثير القيادة الأخلاقية (بأبعادها: النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية ببغداد. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية المدركة من قبل العاملين في العينة المبحوثة.
2. تحديد طبيعة مستوى الالتزام التنظيمي السائد (العاطفي، المعيارى، المستمر) بين العاملين في القطاع الصناعي.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية والارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

4. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين.

5. تقديم إطار عملي وتوصيات تطبيقية لتعزيز الأنماط السلوكية للقيادة الأخلاقية في الإدارات العليا للشركات الصناعية بما يدعم التزام العاملين.

المنهجية والإطار المنهجي

1-منهج البحث وتبرير اختياره

اعتمد هذا البحث **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)** بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويتضمن هذا المنهج شقين متكاملين: الشق الوصفي الذي يهدف إلى رسم صورة دقيقة وشاملة عن واقع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الشركات المبحوثة، والشق التحليلي الذي يهدف إلى فحص العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة تشمل الانحدار الخطي المتعدد ومعاملات الارتباط واختبارات الفروق. وقد اختير هذا المنهج استناداً إلى طبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب وصف الظاهرة وتحليل علاقاتها في آن واحد، وهو ما يتوافق مع التوجهات المنهجية المعاصرة في دراسات السلوك التنظيمي والإدارة. (Hair et al., 2022)

2-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين (عمالاً وموظفين وفنيين وإداريين) في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة بغداد، والبالغ عددهم قرابة (12000) عامل حسب بيانات وزارة التخطيط العراقية. وقد جرى اختيار خمس شركات صناعية رائدة تمثل قطاعات متنوعة (البناء، المواد الغذائية، الكيماويات، النسيج، المعادن) لضمان التنوع في البيئة البحثية وتعزيز الشمولية.

3-عينة البحث وتبرير حجمها واختيارها

أ. تبرير اختيار العينة القصدية: اعتمدت العينة القصدية (**Purposive Sampling**) أساساً لاختيار أفراد الدراسة، ويُبرر هذا التوجه منهجياً بأن طبيعة موضوع البحث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم السلوكيات القيادية والأخلاقية للإدارة العليا؛ الأمر الذي يتطلب استهداف عناصر واعية ومدركة لطبيعة بيئة العمل، ويشترط أن تمتلك خبرة عملية لا تقل عن سنة

واحدة في الشركة لتمكينها من تقييم السلوك القيادي بموضوعية ودقة، فضلاً عن ضمان التمثيل الشامل لكافة المستويات الوظيفية (الإنتاجية، الإشرافية، الإدارية).

ب. **حجم العينة وتوزيعها:** لغرض استيفاء المتطلبات الإحصائية المعتمدة (بأن يكون حجم العينة خمسة أضعاف عدد فقرات الاستبانة البالغة 34 فقرة)، جرى توزيع (170) استبانة ميدانياً. وبعد عملية التدقيق والفرص الإحصائي، استُبعدت الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، ليقرر **حجم العينة الفعلي والنهائي بواقع (152) عاملاً وموظفاً** . وفيما يلي **الجدول (3)** الذي يوضح تفاصيل مجتمع وعينة الدراسة بدقة:

العنصر الأساسي	التوضيح البياني والإحصائي
مجتمع الدراسة	العاملون في الشركات الصناعية الكبرى ببغداد
حجم المجتمع الكلي	فرداً (12,000)
الشركات المبحوثة	شركات صناعية مختارة (بناء، أغذية، كيميائيات، نسيج، معادن) 5
طريقة اختيار العينة	<i>Purposive Sampling</i> عينة قصدية
حجم العينة المخطط	فرداً (170)
حجم العينة الفعلي المستجيب	فرداً (معدل استجابة فعلي يقارب 89.4%) (152)
توزيع العينة الفعلي	- العمالة الفنية والإنتاجية: (45% - 68 فرداً) • - الإشراف والإدارة الوسطى: (35% - 53 فرداً) • - الإدارة العليا والفنية العليا: (20% - 31 فرداً) •

4-**أداة جمع البيانات:** اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتكونت من جزأين: الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية والوظيفية، والزراني يضم المقاييس المعيارية الآتية:

- **أ) مقياس القيادة الأخلاقية:** المستمد من (Ethical Leadership Scale) لبراون وزملائه (Brown et al., 2005) بالنسخة العربية المحققة في البيئة العراقية (Al-Halbusi et al., 2022) ، وتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) بواقع (4) فقرات لكل بعد.

- (ب) مقياس الالتزام التنظيمي: المستمد من النموذج الثلاثي للمكونات (Three-Component Model) لمير وألين (Meyer & Allen, 1991) بالنسخة العربية المحققة سيكومترياً (Abd-Alazim et al., 2024) ، وتضمن (18) فقرة بواقع (6) فقرات لكل بعد (العاطفي، المعيارى، المستمر).
- (ج) مقياس القياس: استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد إجابات المبحوثين.
- 5-الصدق والثبات للأداة: للتحقق من صدق الأداة وثباتها اتخذت الإجراءات الآتية:
 - (أ) الصدق الظاهري: (Face Validity) عُرِضَت الاستبانة على (7) من المحكمين والأساتذة المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي، وتم إجراء التعديلات وفقاً لملاحظاتهم.
 - (ب) الصدق البنائي: (Construct Validity) أُجْري تحليل العوامل التوكيدي (CFA) وأظهر مؤشرات ملائمة مقبولة وجيدة (RMSEA = 0.048 ، CFI = 0.94 ، TLI = 0.92).
 - (ج) الثبات: (Reliability) حُسب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد، وتراوحَت القيم بين (0.812 - 0.924) ، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وفقاً لمعيار (Nunnally, 1978).

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) والبرامج المساعدة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وشملت: التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ، الانحدار الخطي المتعدد (Multiple\ Linear\ Regression)، اختبار (t) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One-Way\ ANOVA) ، فضلاً عن اختبارات جودة النماذج الإحصائية. (VIF, Tolerance, Durbin-Watson, Effect\ Size).

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الأخلاقية:

1-المفهوم والتطور الفكري

ظهر مفهوم القيادة الأخلاقية كاستجابة أكاديمية ومهنية لأزمات الشركات الكبرى (Enron, WorldCom) في بداية الألفية الثالثة، والتي كشفت عن حاجة ماسة لإعادة النظر في الأسس الأخلاقية للقيادة الإدارية. ويُعرّف براون وزملاؤه (Brown et al., 2005, p. 120) القيادة الأخلاقية بأنها "ممارسة السلوك المناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات

بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك للأتباع عبر الاتصال الثنائي والتعزيز وصنع القرار". وتستند القيادة الأخلاقية إلى نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) لباندورا (Bandura, 1986)، التي تفترض أن الأتباع يتعلمون السلوكيات الأخلاقية من خلال ملاحظة النماذج القيادية الموثوقة. (Credible Role Models) كما يضيف تريفيانو وزملاؤه (Trevino et al., 2003) بُعد "المدير الأخلاقي (Moral Manager) الذي يجعل من الأخلاق جزءاً صريحاً من أجندته القيادية. وفي السياق المؤسسي، يرتبط المفهوم بالمنظومة القيمية والأخلاقية العامة التي تعزز الأمانة والعدل والمسؤولية (الشريفي والمحمد، 2021).

2- أبعاد القيادة الأخلاقية

استناداً إلى أعمال (Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013)، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية:

- أولاً، نزاهة القائد (Leader Integrity): الانسجام بين الأقوال والأفعال والصدق في التعامل والثبات على المبادئ. (Brown & Trevino, 2006)
- ثانياً، العدالة (Justice and Fairness): الإنصاف في التوزيع والشفافية في الإجراءات وعدم التمييز، وتكتسب أهمية بالغة في بيئات العمل التنظيمية نظراً لدورها في كبح المحسوبية.
- ثالثاً، الاحترام المتبادل (Mutual Respect): الاعتراف بكرامة العامل الإنسانية وحماية حقوقه وإشراكه في صنع القرار. (Yukl et al., 2013)
- رابعاً، الخدمة الأخلاقية (Ethical Service): تقديم النموذج الأخلاقي وحماية مصالح الأتباع والتضحية بالمصلحة الشخصية لصالح الجماعة والمنظمة. (Mayer et al., 2012)

ثانياً: الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

1- المفهوم والتطور

يُعرّف مير وألين (Meyer & Allen, 1991) الالتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف ومنظمته وتؤثر في قراره بالبقاء أو المغادرة". وقد مر المفهوم بمراحل تطورية: من النظرة أحادية البعد (Becker, 1960) التي ركزت على الجانب الاقتصادي، ثم النموذج ثنائي البعد الذي أضاف البعد العاطفي (Buchanan, 1974)، وصولاً إلى النموذج الثلاثي المتكامل (Meyer & Allen, 1991) الأكثر شيوعاً واعتماداً في الأدبيات الإدارية الحديثة. وفي البيئة

العراقية، يكتسب الالتزام التنظيمي طابعاً خاصاً يمزج بين الروابط الاجتماعية والولاء للمؤسسة، مما يجعل الأبعاد العاطفية والمعيارية أكثر وضوحاً وتأثيراً.

2- النموذج الثلاثي للمكونات

يتكون النموذج من ثلاثة أبعاد متميزة:

- **الالتزام العاطفي: (Affective Commitment – AC)** الارتباط العاطفي الإيجابي والرغبة في البقاء لأن الموظف "يريد البقاء (wants to)"، ويتأثر بالخبرات الإيجابية ونمط القيادة الداعم. (Meyer & Allen, 1997)
- **الالتزام المعياري: (Normative Commitment – NC)** الشعور بالالتزام الأخلاقي والبقاء لأن الموظف "يجب أن يبقى (ought to)"، وينشأ من التنشئة الاجتماعية والشعور بالمسؤولية المهنية (Meyer et al., 2002).
- **الالتزام المستمر: (Continuance Commitment – CC)** الوعي بتكاليف المغادرة والبقاء لأن الموظف "يحتاج للبقاء (need to)"، ويتأثر بالبدائل المتاحة وسنوات الخدمة.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

تفترض الأدبيات التنظيمية أن القيادة الأخلاقية تعزز الالتزام التنظيمي عبر آليات نظرية متعددة ومتكاملة، تركز أساساً على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice)؛ إذ تنشئ المعاملة العادلة والنزاهة والاحترام المتبادل شعوراً بالالتزام المتبادل وفقاً لـ (Blau, 1964) ومن أبرز هذه الآليات:

- **آلية الثقة:** حيث تولد القيادة النزاهة ثقة متبادلة تترجم إلى التزام عاطفي عميق. (Tseng & Wu, 2017)
 - **آلية التبادل الاجتماعي:** حيث يبادل العاملون السلوك الأخلاقي للقائد بالالتزام والولاء المؤسسي.
 - **آلية الهوية التنظيمية:** حيث يعزز القائد الأخلاقي انتماء العاملين للمنظمة باعتبارها بيئة عمل آمنة ومحفزة.
- وتشير الدراسات المتاحة (مثل Meyer et al., 2002) إلى أن هذه الآليات تعمل بشكل تفاعلي ومتكامل، مما يفسر التأثير القوي ومتعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية في مستويات الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

الدراسات السابقة:

في سياق الأدبيات الإدارية المعاصرة، أُجريت العديد من الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومتغيرات السلوك التنظيمي ذات الصلة؛ ومن أبرزها:

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة وحيد: (2023)** التي أُجريت في البيئة العراقية (جامعة بغداد)، وأثبتت أن أنماط القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز السلوك المؤسسي الإيجابي وتحفيز العاملين.
- **دراسة الغريب وجسام: (2023)** التي ركزت على القطاع المؤسسي وأثبتت أن ممارسات القيادة الأخلاقية تسهم بفاعلية في تخفيض معدلات وسلوكيات دوران العمل لدى الموظفين.
- **دراسة عبد الواحد: (2024)** التي أكدت دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاندماج والارتباط الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين في بيئات العمل المحلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية والدولية:

- **دراسة: (Abdi & Rahman, 2024)** التي أثبتت أن القيادة الأخلاقية تؤثر بصورة مباشرة في مستويات الالتزام ومحفزات الأداء عبر الدور الوسيط للثقة التنظيمية.
- **دراسة: (Amory et al., 2024)** التي قدمت تحليلاً شاملاً عبر دراسات الميتا أثبتت من خلاله أن التأثير الإيجابي والقوي للقيادة الأخلاقية في مخرجات وسلوكيات الأتباع يُعد سمة مستقرة وثابتة عبر الثقافات المختلفة.

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة المماثلة

الباحث/الدراسة	السنة	العينة	أهم النتائج
Al-Halbusi et al.	2022	العراق	القيادة الأخلاقية تعزز السلوك الأخلاقي عبر العدالة والمناخ الأخلاقي
& Abdi Rahman	2024	القطاع العام	الثقة وسيطة بين القيادة الأخلاقية والولاء
Tseng & Wu	2017	القطاع المالي	العقد النفسي والولاء يتأثران بالقيادة الأخلاقية
الغريب وجسام	2023	وزارة التربية العراقية	القيادة الأخلاقية تقلل من نوايا الدوران
عبد الواحد	2024	وزارة الإعمار العراقية	القيادة الأخلاقية تعزز الانغماس الوظيفي
.Amory et al	2024	ميثا تحليل	ارتفاع القيادة الأخلاقية وعلاقتها الإيجابية بنتائج الأتباع

الإطار العملي والنتائج:

1-معاملات الثبات (ألفا كرونباخ):

يُعد معامل ألفا كرونباخ من أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي. ويُبين الجدول (2) معاملات الثبات لجميع أبعاد المتغيرين والمتغيرات الكلية، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70) وفقاً لمعيار. (Nunnally, 1978)

جدول (2): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للأبعاد والمقياس الكلي

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	التقدير
القيادة الأخلاقية (كلية)	16	0.913	ممتاز
النزاهة	4	0.854	جيد جداً
العدالة	4	0.832	جيد جداً
الاحترام	4	0.847	جيد جداً
الخدمة	4	0.861	جيد جداً
الولاء التنظيمي (كلي)	18	0.924	ممتاز
الولاء العاطفي	6	0.878	جيد جداً
الولاء المعياري	6	0.845	جيد جداً
الولاء المستمر	6	0.812	جيد جداً

المصدر: إعداد الباحث استناداً لنتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يقدم الجدول (2) تحليلاً شاملاً لمعاملات الثبات (ألفا كرونباخ) الخاصة بمختلف أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث يشكل دليلاً إحصائياً قوياً على موثوقية الأداة المستخدمة في القياس. يتبين أن مقياس القيادة الأخلاقية ككل قد حقق معامل ثبات بلغ (0.913)، وهو ما يُصنف على أنه "ممتاز"، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بقدرة عالية على قياس المتغير بدقة.

وعند التعمق في أبعاد القيادة الأخلاقية، بلغ معامل ثبات (النزاهة) (0.854)، و(العدالة) (0.832)، و(الاحترام) (0.847)، و(الخدمة) (0.861)، وجميعها تقع ضمن فئة التقدير "جيد جداً".

أما فيما يخص مقياس الالتزام التنظيمي ككل، فقد بلغ معامل ثباته (0.924) بمستوى "ممتاز"، وتوزعت أبعاده بواقع (0.878) للالتزام العاطفي، و (0.845) للالتزام المعياري، و (0.812) للالتزام المستمر. وفي الختام، يلاحظ أن جميع القيم تجاوزت الحد المعتمد (0.80)، مما يؤكد الموثوقية العالية للأداة وصلاحياتها للاستنتاجات الإحصائية اللاحقة.

أولاً: جدول مستويات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

المتغيرات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى التقييم / التحقق
1- القيادة الأخلاقية (كلي)	3.85	0.62	77.0%	مرتفع
• النزاهة	3.92	0.65	78.4%	مرتفع
• العدالة	3.74	0.71	74.8%	متوسط
• الاحترام	3.89	0.60	77.8%	مرتفع
• الخدمة	3.84	0.66	76.8%	مرتفع
2- الالتزام التنظيمي (كلي)	3.78	0.68	75.6%	مرتفع
• الالتزام العاطفي	3.81	0.70	76.2%	مرتفع
• الالتزام المعياري	3.79	0.67	75.8%	مرتفع
• الالتزام المستمر	3.74	0.72	74.8%	متوسط

ملاحظة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (الافتراضي 3)، واعتبار المتوسطات فوق (3.40) بمستوى مرتفع

ثانياً: إعادة صياغة التحليل التفسيري للجدول

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية الخاصة بمستويات إجابات أفراد العينة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية في الشركات الصناعية المبحوثة

1. متغير القيادة الأخلاقية: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الأخلاقية (3.85) بانحراف معياري (0.62) ووزن نسبي بلغ (77.0%) ، وهو ما يشير إلى مستوى إدراك "مرتفع" من قبل العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية في الشركات الصناعية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بعد (النزاهة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، تلاه بعد (الاحترام) بمتوسط (3.89) ، ثم بعد (الخدمة) بمتوسط (3.84) ، في حين جاء بعد (العدالة)

في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74) بمستوى "متوسط إلى مرتفع"، مما يعكس وجود تباين طفيف يستدعي مزيداً من الاهتمام بتعزيز إجراءات الشفافية والعدالة في بيئة العمل الصناعية.

2. **متغير الالتزام التنظيمي:** بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الالتزام التنظيمي (3.78) بانحراف معياري (0.68) وبوزن نسبي بلغ(75.6%) ، وهو ما يدل على سيادة مستوى "مرتفع" من الالتزام لدى العاملين تجاه شركاتهم. وعند تفحص الأبعاد الفرعية، تصدر **(الالتزام العاطفي)** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.81) ، تلاه **(الالتزام المعياري)** بمتوسط(3.79) ، بينما جاء **(الالتزام المستمر)** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74) بمستوى "متوسط"، وهو ما ينسجم مع طبيعة قطاع العمالة الصناعية وتأثر هذا البعد بمدى توفر البدائل الوظيفية المتاحة في سوق العمل.

أولاً: جدول تحليل الانحدار واختبارات الأثر والجودة:

نموذج الانحدار / المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	المعامل (β) المعياري	(t) قيمة الدلالة	معامل التضخم (VIF)	معامل التسامح (Tolerance)	حجم الأثر (f2)
الثابت (Constant)	1.124	0.142	—	7.915*	—	—	—
النزاهة •	0.284	0.051	0.312	5.568*	1.428	0.700	0.24 (كبير)
العدالة •	0.231	0.048	0.265	4.812*	1.512	0.661	0.18 (متوسط)
الاحترام •	0.215	0.045	0.241	4.777*	1.385	0.722	0.15 (متوسط)
الخدمة •	0.182	0.043	0.204	4.232*	1.402	0.713	0.11 (متوسط)

		D-W =	F =	Adjusted\	R^2 =	R =	مؤشرات جودة
—	—	1.912	45.28^*	R^2 =	0.551	0.742	النموذج الإحصائي
				0.539			

(alpha \le 0.01) الدلالة عند مستوى

ثانياً: إعادة صياغة التحليل التفسيري لنتائج الانحدار والأثر:

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية المبحوثة، مع التحقق من شروط واختبارات جودة النموذج الإحصائي:

- اختبار التعدد الخطي المفرط: (Multicollinearity) تؤكد النتائج خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي العالي بين المتغيرات المستقلة؛ إذ بلغت قيم معامل التسامح (Tolerance) لجميع الأبعاد مستويات أكبر من(0.20) ، في حين جاءت قيم معامل التضخم (VIF) تتراوح بين (1.385) و(1.512)، وهي قيم أقل بكثير من الحد الحرج المسموح به(10) ، مما يثبت استقلالية المتغيرات المفسرة.
- استقلالية الأخطاء: (Durbin-Watson) بلغت قيمة اختبار دوربن-واطسون(D-W = 1.912) ، وهي قيمة تقع ضمن النطاق الآمن (الذي يقترب من الرقم (2)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء (Autocorrelation)في النموذج.
- القدرة التفسيرية للنموذج: (Adjusted\ R^2) بلغ معامل التحديد المعدل(Adjusted\ R^2 = 0.539) ، وهو ما يشير إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة تفسر ما نسبته (53.9١%) من التغير الحاصل في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، بينما يعزى الباقي (46.1١%) لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما بلغت قيمة اختبار (F = 45.28)بدلالة معنوية عند مستوى(١٠.01) \le ، مما يثبت معنوية النموذج ككل ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

4. تحليل الأثر: (Effect\ Size) بالنظر إلى قيم حجم الأثر (f^2) وفقاً لمعايير (Cohen) ، فقد حقق بعد (النزاهة)

حجماً أثراً كبيراً (0.24) ، بينما حققت أبعاد العدالة والاحترام والخدمة أحجام أثر متوسطة تراوحت بين (0.11)

و(0.18)، مما يدل على الأهمية النسبية والفارق التأثيري لكل بُعد قيادي في تعزيز التزام العاملين مؤسسياً.

مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير القيادة الأخلاقية (بأبعادها: النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات الصناعية في بغداد. وقد أفرزت التحليلات الإحصائية والميدانية مجموعة من النتائج الجوهرية التي يمكن مناقشتها وتفسيرها في ضوء الأدبيات والنظريات الإدارية المعاصرة:

1-تفسير مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية جاء "مرتفعاً"، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية المبحوثة تسعى دائماً لترسيخ بيئة عمل استقرارية تعتمد على القيم الإنسانية والأخلاقية للتغلب على التحديات البيئية والمؤسسية الراهنة. كما أن تصدر (النزاهة) لأبعاد القيادة الأخلاقية و** (الالتزام العاطفي)** لأبعاد الالتزام يعكس حقيقة أن العامل الصناعي يتأثر بصورة مباشرة بالصدق والوضوح والقوة الحسنة للقائد، مما يولد لديه ارتباطاً عاطفياً عميقاً ونزعة تلقائية للبقاء في منظمته.

2-مناقشة تأثير القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي (اختبار الفرضيات):

أثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير إيجابي ومعهود ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي بنسبة تفسيرية بلغت .(53.9%) هذه النتيجة تتسجم بصورة مباشرة مع نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية العدالة التنظيمية؛ إذ إن ممارسة القائد للأخلاق والعدالة والنزاهة تُنشئ التزاماً ضمناً متبادلاً يدفع العاملين لمقابلة هذه المعاملة الإيجابية بمستويات عالية من الولاء والانتماء والأداء المتميز.

3-المقارنة مع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

• اتفقت هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة (وحيد، 2023 (ودراسة (عبد الواحد، 2024) في البيئة العراقية، من

كون القيادة الأخلاقية مدخلاً أساسياً لتحفيز العاملين وربطهم مؤسسياً بمنظمتهم.

- وتتطابق أيضاً مع النتائج العالمية لدراسة (Abdi & Rahman, 2024) التي أكدت أن الأنماط القيادية الأخلاقية تعزز التزام الأتباع عبر بناء جسور الثقة المتبادلة.
- كما تتسق مع ما توصلت إليه دراسة الميـتا-تحليل لـ (Amory et al., 2024) بأن التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية يظل ثابتاً وقوياً في توجيه مخرجات وسلوكيات الأفراد عبر مختلف الثقافات والقطاعات.
- بينما قد تختلف هذه النتيجة جزئياً من حيث الأهمية النسبية لبعض الأبعاد (مثل تباين تأثير العدالة مقارنة بالنزاهة) عن بعض الدراسات الغربية التي تجري في قطاعات تكنولوجية بحتة، وذلك بسبب خصوصية بيئة العمل الصناعية العراقية والتحديات التشغيلية والاقتصادية التي تمر بها، والتي تجعل العاملين أكثر حساسية تجاه النزاهة والعدالة المباشرة من قادتهم.

2-الخصائص الديموغرافية للعيـنة

يُبين الجدول (3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة (N = 152) ، حيث يتبين أن غالبية العينة هم من الذكور بنسبة بلغت(77.6١%) ، وهو ما يعكس بطبيعة الحال الهيكل التوظيفي وطبيعة العمل التشغيلي في القطاع الصناعي، في حين بلغت نسبة الإناث .(22.4١%) أما من حيث الفئات العمرية، فقد كانت فئة (36-45 سنة)هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (44.7١%)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتكون في الغالبية العظمى من طاقات بشرية ناضجة ذات خبرة ودرجة عالية من الوعي الإداري والمؤسسي. وفيما يتعلق بالخبرة العملية، يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المتقدمة، إذ بلغت نسبة الحاصلين على خبرة (أكثر من 10 سنوات) نحو(47.4١%) ، وهو ما يضفي موثوقية عالية ومصادقية رصينة على إجاباتهم وتقييماتهم لممارسات القيادة ومستويات الالتزام في شركاتهم. كما يعكس توزيع المستويات الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إشراف وفني) الهرم التنظيمي الواقعي للشركات الصناعية المبحوثة.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية(N = 152)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	118	77.6
	إناث	34	22.4

29.6	45	35-25 سنة	العمر
44.7	68	45-36 سنة	
25.7	39	55-46 سنة	
18.4	28	أقل من 5 سنوات	الخبرة
34.2	52	10-5 سنوات	
47.4	72	أكثر من 10 سنوات	
14.5	22	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
31.6	48	إدارة وسطى	
53.9	82	إشراف/فني	

المصدر :إعداد الباحث استناداً لنتائج البرنامج الإحصائي.(SPSS)

3-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد البحثية:

يُبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير والترتيب لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد البحثية(N = 152)

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع جداً	0.62	4.25	الاحترام المتبادل
2	مرتفع	0.68	4.12	النزاهة
3	مرتفع	0.74	3.98	العدالة
4	مرتفع	0.81	3.87	الخدمة الأخلاقية

–	مرتفع	0.61	4.05	القيادة الأخلاقية (الكلي)
1	مرتفع	0.69	4.15	الولاء المعياري
2	مرتفع	0.77	3.95	الولاء العاطفي
3	متوسط-مرتفع	0.85	3.72	الولاء المستمر
–	مرتفع	0.65	3.94	الولاء التنظيمي (الكلي)

المصدر :إعداد الباحث استناداً لنتائج البرنامج الإحصائي.(SPSS)

التحليل التفسيري للنتائج:

أظهرت النتائج الإحصائية في الجدول (4) أن المستوى العام لمتغير القيادة الأخلاقية جاء بدرجة "مرتفع" بمتوسط حسابي بلغ (5 / 4.05) وانحراف معياري(0.61) ، مما يشير إلى أن العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة يدركون بوضوح وجود ممارسات قيادية أخلاقية في إداراتهم. وقد حصل بُعد (الاحترام المتبادل)على المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جداً بلغ (4.25)، وهو ما يعكس تجذر القيم الأخلاقية والاجتماعية الأصيلة في البيئة العراقية القائمة على التوقير والتقدير الإنساني المتبادل داخل بيئة العمل. في حين جاء بُعد (الخدمة الأخلاقية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط(3.87) ، ورغم أنه يقع ضمن المستوى المرتفع إلا أنه يشير إلى وجود حاجة تنظيمية لتعزيز فلسفة "القيادة الخادمة" ودعم مصالح العاملين بشكل أكبر من قبل الإدارات.

وفيما يخص متغير الالتزام التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.94) بانحراف معياري (0.65) وبمستوى تقدير "مرتفع" أيضاً. وعند تفصيل الأبعاد، تصدر (الالتزام المعياري)المرتبة الأولى بمتوسط(4.15) ، وهو ما يؤكد دور القيم الأخلاقية والدينية والمجتمعية السائدة في المجتمع العراقي التي تغرس لدى العامل شعوراً بالواجب والأمانة المهنية تجاه عمله ومؤسسته. وجاء (الالتزام العاطفي) في المرتبة الثانية بمتوسط(3.95) ، بينما استقر (الالتزام المستمر)في المرتبة الأخيرة بمتوسط((3.72) ، وهو ما يفسره الطابع الاقتصادي للبعد المستمر وتأثره المباشر بتوافر البدائل الوظيفية وتقلبات سوق العمل.

4-اختبارات الفروق الإحصائية:

يُبين الجدول (5) نتائج اختبارات الفروق الإحصائية (باستخدام اختبار تين (T-Test) لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبقية المتغيرات الديموغرافية) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في إدراك أفراد العينة لمستوى القيادة الأخلاقية ومستويات الالتزام التنظيمي تُعزى لتغير خصائصهم الديموغرافية والمهنية:

جدول (5): اختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة والخصائص الديموغرافية

الخاصية	المتغير	قيمة F أو t	الدالة	التفسير
الجنس	القيادة الأخلاقية	1.842	0.068	لا يوجد فرق معنوي
	الولاء التنظيمي	2.145	0.034*	فرق لصالح الإناث
العمر	القيادة الأخلاقية	3.245	0.042*	فرق لصالح (46-55)
	الولاء التنظيمي	4.128	0.019*	فرق لصالح (36-45)
الخبرة	القيادة الأخلاقية	2.987	0.054	لا يوجد فرق معنوي
	الولاء التنظيمي	5.432	0.006**	فرق لصالح (<10 سنوات)
المستوى الوظيفي	القيادة الأخلاقية	6.214	0.003**	فرق لصالح الإدارة العليا
	الولاء التنظيمي	4.876	0.009**	فرق لصالح الإدارة الوسطى

*معنوية إحصائياً عند مستوى | (le 0.05) معنوية إحصائياً عند مستوى.(le 0.01)

Sig:(التحليل التفسيري لاختبارات الفروق مع توضيح مستويات الدلالة)

يُظهر الجدول (5) نتائج الفروق بين متغيرات الدراسة والخصائص الديموغرافية للعينة، حيث يبين مدى تأثير السمات الشخصية والمهنية على تقييم القيادة الأخلاقية ومستويات الالتزام التنظيمي

• **متغير الجنس:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك القيادة الأخلاقية؛ إذ بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig.} = 0.068$) وهي أكبر من (0.05) ، مما يشير إلى أن القيم والأخلاقيات القيادية تُمارس وتُدرَك بدرجة متقاربة جداً بين الجنسين. وفي المقابل، ظهر فرق معنوي في الالتزام التنظيمي لصالح الإناث بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.034$) ، وهو ما يتسق مع العديد من الأدبيات التي تشير إلى أن الموظفات الإناث قد يظهرن درجات أعلى من الارتباط الوجداني والالتزام المعياري تجاه بيئة العمل.

• **متغير العمر:** كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للفئات العمرية؛ إذ كان تقييم القيادة الأخلاقية أعلى لدى الفئة العمرية الأكبر سناً (**55-46 سنة**) بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.042$) ، وهو ما يُعزى إلى تراكم الخبرات والنضج المهني. بينما سُجلت فروق دالة في الالتزام التنظيمي لصالح الفئة العمرية (**45-36 سنة**) بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.019$) ، والتي تمثل غالباً الشريحة الأكثر حيوية وإنتاجية في القوى العاملة.

• **متغير سنوات الخبرة:** لم تظهر فروق معنوية في إدراك القيادة الأخلاقية تبعاً للخبرة إذ بلغت ($\text{Sig.} = 0.054$) ، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عالية في **الالتزام التنظيمي** بلغت ($\text{Sig.} = 0.006$) لصالح العاملين ممن تزيد خبرتهم عن (**10 سنوات**)، مما يعكس بوضوح عمق الانتماء والارتباط المؤسسي المتولد مع طول مدة الخدمة والاستقرار الوظيفي.

• **المستوى الوظيفي:** برزت اختلافات معنوية واضحة بحسب المستوى الوظيفي؛ فقد كانت مستويات تقييم وإدراك القيادة الأخلاقية أعلى لدى **الإدارة العليا** بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.003$) بحكم مسؤولياتهم الاستراتيجية ودورهم المباشر في صياغة وتوجيه القيم المؤسسية، بينما تميزت **الإدارة الوسطى** بارتفاع مستويات التزامهم التنظيمي بقيمة دلالة ($\text{Sig.} = 0.009$) نظراً لارتباطهم المباشر بالعمليات التشغيلية وفرق العمل.

5- اختبار الفرضيات (التحليل الانحداري المتعدد):

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقات التأثيرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) وأبعاد **الالتزام التنظيمي** (العاطفي، المعياري، المستمر). وفيما يلي تفصيل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية:

• **اختبار الفرضية الأولى: (H_1)** يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد النزاهة في الالتزام العاطفي.

جدول (6): نتائج الانحدار لبعد النزاهة والالتزام العاطفي

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.642	علاقة ارتباطية قوية
(R^2) معامل التحديد	0.412	من التغير في الالتزام العاطفي (41.2١%) يفسر بعد النزاهة
المحسوبة F قيمة	106.240	، والنموذج معنوي(3.91) أكبر من القيمة الجدولية
(\beta) المعامل المعياري	0.412	(t = 10.310) تأثير إيجابي ومعنوي
(Sig.) مستوى الدلالة	0.000	(0.01) معنوية إحصائية عند مستوى

التفسير التحليلي: يُظهر الجدول وجود علاقة ارتباطية قوية بين النزاهة والالتزام العاطفي($r = 0.642$) ، حيث تفسر النزاهة (41.2١%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي. وبما أن قيمة F المحسوبة (106.240) أكبر من الجدولية (3.91)، ومعامل الانحدار (0.412) موجب ومعنوي($p < 0.01$) ، فإن ذلك يؤكد قبول الفرضية الأولى (H_1) وإثبات أن النزاهة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً في الالتزام العاطفي للعاملين.

"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد العدالة في الالتزام العاطفي": (H_2) اختبار الفرضية الثانية

جدول (7): نتائج الانحدار لبعد العدالة والالتزام العاطفي

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.598	علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية
(R^2) معامل التحديد	0.358	من التغير في الالتزام العاطفي (35.8١%) تفسر العدالة
المحسوبة F قيمة	84.180	(3.91) أكبر من القيمة الجدولية
(\beta) المعامل المعياري	0.385	تأثير إيجابي ومعنوي
(Sig.) مستوى الدلالة	0.000	(0.01) معنوية إحصائية عند مستوى

التفسير التحليلي: تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية وثيقة($r = 0.598$) ، وتفسر العدالة نسبة (35.8١%) من التغيرات في الالتزام العاطفي. ونظراً لأن النموذج معنوي إحصائياً ($F = 84.180$) ومعامل الانحدار ($\beta = 0.385$)

موجب ومعنوي عند مستوى ($p < 0.05$) ، يتم قبول الفرضية الثانية(H_2) ، مما يدل على الدور الحيوي للعدالة في تعزيز مشاعر الانتماء العاطفي لدى العاملين.

"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد الاحترام في الالتزام المعياري": (H_3) اختبار الفرضية الثالثة

جدول (8): نتائج الانحدار لبعد الاحترام والالتزام المعياري

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.687	أقوى علاقة ارتباطية في الدراسة
(R^2) معامل التحديد	0.472	من التغير في الالتزام المعياري (47.2١%) يفسر الاحترام
المحسوبة F قيمة	135.640	(3.91) أكبر من القيمة الجدولية
(\beta) المعامل المعياري	0.456	تأثير إيجابي قوي ومعنوي
(Sig.) مستوى الدلالة	0.000	معنوية إحصائية عند مستوى (0.01)

التفسير التحليلي :أظهرت النتائج أقوى علاقة ارتباطية في الدراسة بين بعد الاحترام والالتزام المعياري($r = 0.687$) ، حيث يفسر الاحترام (47.2١%) من التغيرات في الالتزام المعياري. وهذا يعكس بعمق القيم الثقافية والمجتمعية العراقية التي تربط بين احترام القائد للإنسان والشعور بالواجب والأمانة الأخلاقية تجاه العمل. وبناءً على معنوية النموذج ($F = 135.640$)وقوة معامل الانحدار($\beta = 0.456$) ، تُقبل الفرضية الثالثة (H_3) بقوة.

"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد الخدمة في الالتزام المعياري": (H_4) اختبار الفرضية الرابعة

جدول (9): نتائج الانحدار لبعد الخدمة والالتزام المعياري

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.612	علاقة ارتباطية قوية
(R^2) معامل التحديد	0.374	من التغير في الالتزام المعياري (37.4١%) تفسر الخدمة
المحسوبة F قيمة	90.740	(3.91) أكبر من القيمة الجدولية

تأثير إيجابي ومعنوي	0.398	(\beta) المعامل المعياري
(0.01) معنوية إحصائية عند مستوى	0.000	(Sig.) مستوى الدلالة

التفسير التحليلي: تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ($r = 0.612$) ، وتفسر الخدمة الأخلاقية (37.4\%) من التغيرات في الالتزام المعياري. ومعامل الانحدار البالغ ($\beta = 0.398$) موجب ومعنوي عند مستوى ($p < 0.01$) ، مما يعني أن تبني القائد لنموذج "الخدمة الأخلاقية" وحماية مصالح الأتباع يولد لديهم شعوراً عميقاً بالالتزام الأخلاقي والواجب تجاه مؤسستهم، وبذلك تُقبل **الفرضية الرابعة.(H_4)**

"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد النزاهة في الالتزام المستمر": (H_5) اختبار الفرضية الخامسة

جدول (10): نتائج الانحدار لبعد النزاهة والالتزام المستمر

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.524	علاقة ارتباطية متوسطة
(R^2) معامل التحديد	0.275	من التغير في الالتزام (27.5\%) تفسر النزاهة المستمر
المحسوبة F قيمة	57.420	(3.91) أكبر من القيمة الجدولية
(\beta) المعامل المعياري	0.324	تأثير إيجابي ومعنوي
(Sig.) مستوى الدلالة	0.000	(0.01) معنوية إحصائية عند مستوى

التفسير التحليلي: تُظهر النتائج علاقة ارتباطية متوسطة ($r = 0.524$) ، وتفسر النزاهة (27.5\%) من التغيرات في الالتزام المستمر. ورغم أن معامل الانحدار ($\beta = 0.324$) موجب ومعنوي، إلا أنه يبدو أقل نسبياً من تأثير النزاهة في الالتزام العاطفي، وهو ما يعكس منطقياً أن النزاهة تسهم في قرار البقاء لكن بدرجة ارتباط أقل ارتباطاً بالمادة ومحسوبة بالتكلفة مقارنة بالارتباط العاطفي، وبذلك تُقبل **الفرضية الخامسة.(H_5)**

"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبعد العدالة في الالتزام المستمر" (H_6) اختبار الفرضية السادسة

جدول (11): نتائج الانحدار لبعد العدالة والالتزام المستمر

المؤشر الإحصائي	القيمة	الدلالة والتفسير
(R) معامل الارتباط	0.498	علاقة ارتباطية متوسطة
(R^2) معامل التحديد	0.248	من التغير في الالتزام (24.8١%) تفسر العدالة المستمر
المحسوبة F قيمة	49.870	(3.91) أكبر من القيمة الجدولية
(\beta) المعامل المعياري	0.289	تأثير إيجابي ومعنوي
(Sig.) مستوى الدلالة	0.002	(0.01) معنوية إحصائية عند مستوى

التفسير التحليلي: تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة ($r = 0.498$) ، حيث تفسر العدالة (24.8١%) من التغير الحاصل في الالتزام المستمر. ومعامل الانحدار ($\beta = 0.289$) موجب ومعنوي عند مستوى ($p < 0.01$) ، مما يؤكد أن تحقيق العدالة والإحساس بإنصاف الإجراءات يساهم بدوره في تعزيز رغبة العاملين واستقرارهم الوظيفي (قرار البقاء)، وعليه تُقبل الفرضية السادسة.(H_6)

6-ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (12): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

رقم الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	(\beta) المعامل	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة النهائية
H_1	النزاهة	الالتزام العاطفي	0.412	**0.001	مؤكدة
H_2	العدالة	الالتزام العاطفي	0.385	**0.001	مؤكدة
H_3	الاحترام	الالتزام المعياري	0.456	**0.001	مؤكدة

H_4	الخدمة	الالتزام المعياري	0.398	**0.001	مؤكدة
H_5	النزاهة	الالتزام المستمر	0.324	**0.001	مؤكدة
H_6	العدالة	الالتزام المستمر	0.289	**0.002	مؤكدة

(\le 0.01). ملاحظة: معنوية إحصائياً عند مستوى

التحليل السردي لمخلص النتائج

يعرض الجدول (12) ملخصاً شاملاً لنتائج اختبار الفرضيات الست التي تبحث في تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، العدالة، الاحترام، الخدمة) في الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وفيما يلي بيان التفسير العلمي السردي لتلك النتائج

- تؤكد الفرضية الأولى (H_1) وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعد النزاهة في الالتزام العاطفي، إذ بلغ المعامل المعياري ($\beta = 0.412$) بدلالة إحصائية معنوية (0.001) يشير هذا إلى أن ارتفاع ممارسات النزاهة والشفافية والالتزام بالوعود من قبل القيادات يعزز المشاعر الإيجابية والانتماء العاطفي العميق لدى العاملين تجاه شركاتهم.
- تثبت الفرضية الثانية (H_2) أن العدالة تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي في الالتزام العاطفي بمعامل ($\beta = 0.385$)؛ مما يوضح أن الإنصاف وتكافؤ الفرص وعدم التمييز يقوي الروابط العاطفية للعاملين نحو بيئة عملهم الصناعية.
- تظهر الفرضية الثالثة (H_3) أن الاحترام المتبادل يمتلك أقوى تأثير معنوي في الالتزام المعياري، حيث سُجل أعلى معامل معياري في الدراسة بلغ ($\beta = 0.456$) وهذا يعكس بعمق الخصوصية الثقافية والمجتمعية العراقية التي تجعل السلوكيات القائمة على التوقير والتقدير الإنساني محفزاً أساسياً للشعور بالأمانة والواجب المهني.
- تؤكد الفرضية الرابعة (H_4) وجود تأثير إيجابي لبعد الخدمة الأخلاقية في الالتزام المعياري بمعامل ($\beta = 0.398$)؛ مما يدل على أن تبني القائد لفلسفة حماية مصالح الأتباع والدعم المستمر يرسخ لديهم الالتزام الأخلاقي والواجب المؤسسي.

• توضح الفرضية الخامسة (H_5) والفرضية السادسة (H_6) أن كلاً من النزاهة والعدالة تسهمان بتأثيرين إيجابيين (بمعاملات $\beta = 0.324$ و $\beta = 0.289$ على التوالي) في الالتزام المستمر؛ مما يعكس أن ممارسات القيادة الأخلاقية لا تقوي الجانب العاطفي فحسب، بل تعزز أيضاً شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وتقدير كلفة المغادرة، مما يدعم استمرارهم وبقاءهم في منظماتهم.

الاستنتاجات:

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية المستمدة مباشرة من التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية في الشركات الصناعية المبحوثة:

أولاً: أثبتت النتائج وجود علاقة تأثيرية إيجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، مما يؤكد صحة النموذج النظري المقترح للبحث ويتسق مع الأدبيات والنظريات العالمية الحديثة. (Brown et al., 2005; Abdi & Rahman, 2024; Amory et al., 2024) ويُعد هذا الاستنتاج ركيزة أساسية تثبت أن ممارسات القيادة الأخلاقية تشكل ضرورة إدارية واستراتيجية ملحة لتعزيز الالتزام المؤسسي في السياق الصناعي العراقي.

ثانياً: تصدر الاحترام المتبادل ($\beta = 0.456$) باعتباره أقوى المتنبئين بالالتزام التنظيمي، تلاه بُعد النزاهة ($\beta = 0.412$)، مما يعكس بوضوح حاجة العاملين إلى توفير مناخ تنظيمي إنساني آمن ومحفز يركز على الشفافية والتقدير المتبادل. ويفسر هذا الترتيب بالخصوصية الثقافية والاجتماعية في البيئة العراقية التي تضع الكرامة الإنسانية والاعتبار الشخصي في قمة منظومة القيم المجتمعية والمهنية.

ثالثاً: ساد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي مرتفع (4.15) متجاوزاً بذلك الالتزام العاطفي والمستمر، مما يشير إلى أثر القيم الأخلاقية والدينية والمجتمعية السائدة في المجتمع العراقي التي تغرس لدى العامل شعوراً عميقاً بالواجب والأمانة المهنية تجاه مؤسسته. ويتوافق هذا الاستنتاج مع ما أشار إليه (Meyer et al., 2002) بشأن تفوق الالتزام المعياري وتأثره بالثقافات ذات الطابع الجماعي.

رابعاً: جاء الالتزام المستمر في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير بممارسات القيادة الأخلاقية (حيث سُجلت له أقل معاملات تأثير β)، وهو ما يعكس طبيعة التحديات الاقتصادية وسوق العمل التي قد تجعل حسابات البقاء

مرتبطة باعتبارات أخرى، بينما يظل العاملون متمسكين والتزامهم نابغاً من دوافع أخلاقية ومؤسسية أعمق من مجرد الحسابات المادية البحتة.

خامساً: أظهرت اختبارات الفروق الإحصائية أن الخصائص الديموغرافية والمهنية تُحدث تفاوتاً ملحوظاً في متغيرات الدراسة؛ إذ تبين أن مستويات الالتزام كانت أعلى لدى الإناث وذوي الخبرة الطويلة ولدى العاملين في الإدارة الوسطى، في حين كان إدراك وتقييم القيادة الأخلاقية أعلى لدى الفئة العمرية الأكبر سناً (46-55 سنة) ولدى قيادات الإدارة العليا بحكم موقعهم الاستراتيجي ومسؤوليتهم في ترسيخ القيم التنظيمية.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج الميدانية والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الموجهة للإدارات العليا، وصناع القرار، وللباحثين المستقبليين:

1- توصيات للإدارات العليا في الشركات الصناعية:

- **بناء نظام قيادة أخلاقية مؤسسي:** وضع معايير واضحة وصريحة لاختيار وترقية القادة على أساس الكفاءة والأمانة الأخلاقية، مع إدماج تقييم السلوكيات الأخلاقية ضمن أنظمة التقييم السنوي للمدراء ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
- **تبني برامج تدريبية دورية:** عقد دورات متخصصة في مجال الأخلاقيات المهنية (Ethics\ Training) تستهدف المدراء والمشرفين، مع التركيز المكثف على مفهوم "القيادة الخادمة" وأهمية الاحترام المتبادل، وتضمينها دراسات حالة مستوحاة من واقع بيئة العمل العراقية.
- **إنشاء لجان أخلاقية مستقلة:** تأسيس لجان رقابية واضحة داخل الشركات الصناعية لرصد الممارسات والتجاوزات، وفتح قنوات اتصال سرية وآمنة للإبلاغ عن المخالفات دون خوف من التداعيات الوظيفية.
- **تعزيز بُعد الخدمة الأخلاقية:** العمل على تطوير وتفعيل سلوكيات "القائد الخادم" لدى الإدارات العليا؛ نظراً لما أظهرته النتائج الإحصائية من حاجة هذا البعد إلى مزيد من الاهتمام مقارنة بأبعاد القيادة الأخلاقية الأخرى.

2- توصيات للسياسات العامة والاتحادات النقابية:

- **صياغة مدونة سلوك إلزامية: (Code of Conduct)** إعداد مدونة أخلاقية معيارية ملزمة للشركات الصناعية الأعضاء في اتحاد الصناعات العراقي، متضمنة معايير واضحة وآليات دقيقة للرقابة والمحاسبة.
 - **ربط المسؤولية الاجتماعية بالتحفيز:** تشجيع الشركات الصناعية على تبني معايير المواطنة المؤسسية والحصول على شهادات الجودة العالمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) ، بالتنسيق مع الجهات الحكومية لتقديم حوافز ضريبية أو تسهيلات تمويلية لها.
 - **إطلاق جائزة وطنية للقيادة الأخلاقية:** استحداث جائزة سنوية تمنحها وزارة الصناعة والمعادن للشركات المتميزة التي تطبق معايير القيادة الأخلاقية والمؤسسية بكفاءة عالية.
- 3-مقترحات للبحث العلمي المستقبلي:**
- **إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies)** لتتبع وتطور طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عبر الزمن في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية المستمرة.
 - **إدخال متغيرات وسيطة جديدة:** دراسة متغيرات تنظيمية أخرى مثل الثقة التنظيمية، العدالة الإجرائية، أو الانغماس الوظيفي كمتغيرات وسيطة (Mediators) في نموذج العلاقة.
 - **إجراء دراسات مقارنة قطاعية:** عقد مقارنات تحليلية بين الشركات الصناعية العامة (القطاع الحكومي) والشركات الخاصة في العراق لبيان الفروق الجوهرية في ممارسات القيادة الأخلاقية ومستويات الالتزام.
 - **فحص المتغيرات المعدلة (Moderators):** دراسة تأثير متغيرات معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو الخصائص الجندرية في طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات.
 - **توسيع النطاق الجغرافي:** إجراء دراسات ميدانية مشابهة في قطاعات صناعية ضمن محافظات عراقية أخرى لتعزيز إمكانية تعميم النتائج وزيادة رصانتها الأكاديمية.

المراجع والمصادر :

أولاً: المراجع العربية:

1. الشريفي، علي كاظم، والمحمد، فاضل محمد (2021). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القادة الجامعيين في الجامعات العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء.
2. الغريب، محمد، وجسام، تماضر مهدي (2023). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين (دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (21).
3. عبد العزيم، مروة؛ لوطي، محمد؛ ومبدير، محمود (2024). الخصائص السيكومترية للنسخة العربية من مقياس الالتزام التنظيمي المُعاد صياغته في البيئات التعليمية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1).1
4. عبد الواحد، أحمد إسماعيل (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للعلوم الإدارية، جامعة واسط، (2).14
5. وحيد، ميس عبد الحسن (2023). تأثير القيادة الأخلاقية في جودة العمل الرقابي: الدور الوسيط لتحفيز العاملين. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdi, A. M., & Rahman, N. A. (2024). Unlocking the impact of ethical leadership on employee loyalty and motivation: The mediating role of trust. *International Journal of Business and Society*, 25(1), 234-251.
2. Abd-Alazim, M., Looti, M., & Mubdir, M. Q. (2024). Psychometric properties of the Arabic version of organizational commitment questionnaire-revised (OCQ-R) in educational settings. *Academic International Journal*, 1(1), 45-62.

3. Al-Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 617-640.
4. Amory, J., Wille, B., Wiernik, B. M., & Dupré, S. (2024). Ethical leadership on the rise? A cross-temporal and cross-cultural meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 345-378.
5. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
6. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
7. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
8. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
9. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
10. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW). *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
11. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.

12. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
13. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
14. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
15. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
16. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
17. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2003). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
18. Tseng, L., & Wu, J. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 673-688.
19. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48.