

# القيادة الأخلاقية كمدخل لتحسين الاستغراق الوظيفي لموظفي المؤسسات الصحية بولاية الوادي

## " Ethical leadership as an approach to improving job engagement among employees of health institutions in El Oued"

محمد الصالح بلول

جامعة الوادي - الجزائر

Ms.beloul@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2025/12/20

فتحي لعموري \*

جامعة الوادي - الجزائر

Lamouri-fethi@univ-eloued.dz

تاريخ القبول: 2025/09/10

تاريخ الإستلام: 2025/06/23

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الأطباء، شبه الطبيين، والإداريين العاملين في المؤسسات الصحية العمومية بولاية الوادي. لتحقيق ذلك، صُمم نموذج بحثي يضم القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع. جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على 227 فردًا من عينة الدراسة. بعد جمع وتحليل البيانات، تم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات المذكورة.

الكلمات المفتاحية: قيادة الأخلاقية، استغراق الوظيفي، مؤسسات صحية عمومية، أطباء، شبه طبيين،

تصنيف JEL: M 54 ، D23.

### Abstract:

The study aimed to examine ethical leadership as an approach to improving job engagement among doctors, paramedical staff, and administrative employees working in public health institutions in El Oued. To achieve this, a model was developed consisting of an independent variable "ethical leadership" and a dependent variable "job engagement". A questionnaire was designed to collect data from the study sample, which included 227 doctors, paramedical staff, and administrative employees.

After collecting the data and analyzing the results, several findings were reached, the most important of which is that ethical leadership has a statistically significant effect on job engagement in the institutions under study.

**Keywords:** Ethical leadership; Job engagement; public health institutions, Doctors, Paramedical

**Jel Classification Codes :** M 53 ; D23.

\* المؤلف المرسل

تشهد المنظمات الصحية في العصر الحديث تحولاً جوهرياً في مفاهيم الإدارة والقيادة، حيث لم تعد الكفاءة التقنية وحدها كافية لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية، لذا برزت القيادة الأخلاقية كمدخل استراتيجي حيوي لتعزيز الاستغراق الوظيفي، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتميز بطبيعة عمل إنسانية بالغة التعقيد والحساسية. فالقيادة الأخلاقية نمط قيادي يركز على المبادئ والقيم الأخلاقية، حيث يلتزم القائد بالعدالة والنزاهة ويراعي مصالح جميع الأطراف في عملية صنع القرار، أما الاستغراق الوظيفي فيشير إلى حالة نفسية إيجابية ينخرط فيها الموظف بشكل كامل في عمله، معبراً عن ذلك من خلال بتفانيه وحماسه في أداء وظائفه، وتكمن أهمية العلاقة بينهما في أن القيادة الأخلاقية تمثل عاملاً محفزاً رئيسياً لتعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث توفر بيئة عمل داعمة تزيد من شعور الموظفين بالانتماء والرضا.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

استناداً إلى ما سبق، ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة، تبين أن موضوع الدراسة لم يحظَ بالاهتمام الكافي داخل البيئة الجزائرية على وجه الخصوص، إذ لا تزال إسهامات الباحثين في هذا المجال محدودة. بل إنّه، ومن ثم، تُشير هذه الفجوة المعرفية إلى الحاجة الملحة لإجراء دراسة تسعى إلى سدّ هذا النقص، وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية. وبناءً على ذلك، يمكن بلورة إشكالية البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين الاستغراق الوظيفي لموظفي المؤسسات العمومية للصحة بولاية الوادي؟

ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية هي كما يلي:

- ما هو واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسات الصحية محل الدراسة؟
  - ما هو واقع الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات الصحية محل الدراسة؟
  - هل تؤثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي لموظفي المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- 2.1. فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات البحث في ثلاث فرضيات رئيسية:

- الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع لممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة
  - الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
  - الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة
- 3.1. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من مجموعة من الاعتبارات الجوهرية التي تسلط الضوء على قيمته العلمية والعملية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعد هذا البحث حسب اطلاع الباحث من أولى البحوث التي تمت في قطاع الصحة والتي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها على الاستغراق الوظيفي لموظفيها.
- الإسهام في تنمية القيادة الأخلاقية ورفع درجة الاستغراق الوظيفي، وذلك عبر اقتراح جملة من التوصيات الموجهة للمؤسسات محل الدراسة،
- دور متغيري الدراسة في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية، ما ينعكس على صحة المواطنين والإنتاجية العامة للمجتمع، وبالتالي تنمية الاقتصاد الوطني.

- يركز هذا البحث على مناقشة مفهومي أساسيين في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وهما القيادة الأخلاقية بوصفها نمطاً سلوكياً يعزز الثقة والعدالة داخل بيئة العمل، والاستغراق الوظيفي باعتباره مؤشراً على التفاعل الإيجابي للموظفين مع مهامهم.

#### 4.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى القادة الأخلاقية ومستوى الاستغراق الوظيفي داخل المؤسسات العمومية للصحة بولاية الوادي، وذلك من خلال:

أ- الوقوف على مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات الصحية بولاية الوادي، كما يدركها أفراد العينة.

ب- التعرف على درجة الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الصحية في ولاية الوادي، وفقاً لانطباعات الباحثين.

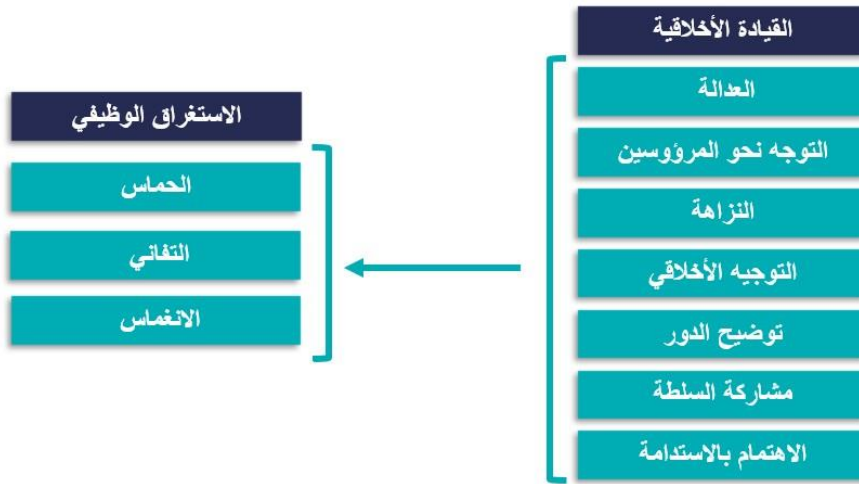
ج- تحليل مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الصحية بولاية الوادي، انطلاقاً من آراء الباحثين.

#### 5.1. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مستندةً إلى المسح المكتبي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والمراجع ذات الصلة بموضوع البحث. كما تم توظيف المنهج التحليلي في الجانب الميداني، وذلك من خلال تصميم وتوزيع استبانة على عينة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بهدف جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج.

#### 6.1. نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### 2. الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي:

##### 2.1. الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية:

تتجه المنظمات الآن نحو أنماط قيادية حديثة تتجاوز الهيكل الهرمي ومركزية السلطة. تركز هذه الأنماط على التعاون، مشاركة السلطة وصنع القرار، وتعزيز ثقة الموظفين والاهتمام بهم. يهدف هذا التوجه إلى تحقيق الارتقاء بالأداء التنظيمي بالتزامن مع الحفاظ على القيم الأخلاقية والإنسانية في التعامل مع العاملين.

### 2.1.1. تعريف القيادة:

لطالما شكلت محاولات وضع تعريف موحد للقيادة تحديًا كبيرًا للباحثين والكتاب في مجال الإدارة، ويعود هذا التعقيد إلى تعدد الخلفيات الفكرية والمنهجية التي ينطلقون منها. فكل باحث يدرس الظاهرة القيادية من زاويته الخاصة (قهيبي و ضيف، 2020، صفحة 83)، فكل يعرفها وفقا لمجال تخصصه، فتعريف علماء النفس يختلف عن تعريف علماء الاقتصاد والإدارة وعلماء الاجتماع... الخ.

يشترك مفهوم القيادة لغويًا من مصطلح "القيود" الذي يشير إلى عملية التوجيه من المقدمة، وذلك في مقابل مفهوم "السوق" الذي يعني الدفع من الخلف. ويوضح ابن منظور في لسان العرب أن "القيود" يتم من الأمام بينما "السوق" يتم من الخلف (ابن منظور، 2000، صفحة 315)، هذا الأصل اللغوي يكشف عن المفهوم الجوهرى للقيادة الذي يضع القائد في المقدمة كموجه ومرشد لتابعيه، حيث يتبين من هذا التحليل اللغوي أن الوظيفة الأساسية للقائد تتجلى في قيادة المجموعة من خلال التوجيه والإرشاد، وليس عبر الدفع أو الإكراه.

تستند فكرة القيادة في أصلها اللغوي إلى الفعل "قاد"، الذي يعبر عن عملية توجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها المنشودة. وتكشف هذه الدلالة اللغوية عن طبيعة العملية القيادية التي تقوم على علاقة تفاعلية بين طرفين رئيسيين: القائد الذي يضطلع بمهمة التوجيه واتخاذ القرارات، والمتابعون الذين يلتزمون بتنفيذ التوجيهات لتحقيق الأهداف المشتركة (كنعان، 1982، صفحة 86).

يعرف (القحطاني، صفحة 83) القيادة بأنها مقدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

كما يعرفها روبنس (Robbins, 2003, p. 57) بأنها: "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

أما نيلسون (Nelson, 2006) فيعرف القيادة على أنها: "خطوات أو إجراءات أو عملية توجه سلوك الأفراد في بيئة العمل (Obicci, 2015, p. 39).

### 2.1.2. تعريف القيادة الأخلاقية:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين بدراسة القيادة الأخلاقية، وذلك نتيجة للتبعات السلبية الخطيرة المترتبة على اتخاذ قرارات تفتقر إلى البعد الأخلاقي. ويُعد مفهوم "القيادة الأخلاقية" من المفاهيم الحديثة نسبيًا ضمن أدبيات القيادة، إذ تركز هذه القيادة على الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية خلال مختلف مراحل العملية القيادية وما بعدها. ويسهم القادة الأخلاقيون في خلق بيئة تنظيمية تتسم بالطابع الأخلاقي، من خلال تعزيز التواصل الفعال مع الأتباع، بما يدعم ترسيخ القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها.

فيعرف براون وزملاءه (Brown, Trevino, & Harrison, 2005, p. 120) القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك المعياري المناسب، وذلك من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية وتشجيع الأتباع لانتهاج هذه السلوكيات عبر الاتصال ثنائي الاتجاه، عن طريق التعزيز واتخاذ القرار".

وقد عرف (Brown, Trevino, & Hartman, 2000, p. 130) القيادة الأخلاقية بأنها: "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه".

وعرف (Fox, Crigger, Bottrell, & Bauck, 2007, p. 8) القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وانتقاد السلوكيات اللاأخلاقية"

## 3.1.2. أهمية القيادة الأخلاقية

تُعد القيادة الأخلاقية، إلى جانب العمل على تطويرها وتعزيزها عبر مختلف مستويات الإدارة، من الأولويات الأساسية في العديد من المنظمات في الوقت الراهن، نظرًا لما يُتوقع أن تحققه من نتائج إيجابية تنعكس على أداء الأفراد والمؤسسة ككل (Teimouri, Hosseini, & Ardeshiri, 2018, p. 4)، فوفقًا لنظرية التعلم الاجتماعي، تُمكن القيادة الأخلاقية من بناء مناخ تنظيمي يتسم بالمعايير الأخلاقية والتصورات المشتركة حول السلوك المقبول داخل بيئة العمل. ويتم ذلك من خلال ما يُعرف بالدور النمذجي، حيث يميل الموظفون إلى تقليد سلوك القادة الذين يُجسدون القيم الأخلاقية في ممارساتهم اليومية. ومن خلال الملاحظة والتفاعل، يتعلم الأتباع السلوكيات المرغوبة عن طريق متابعة تصرفات القائد وتبنيها (لطرش، 2018، صفحة 21).

يشير العتيبي (2013) إلى أن القيادة الأخلاقية تكتسب أهمية بالغة نظراً لاهتمامها بعدد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في مدى نجاح المنظمات، مثل المساءلة، والنزاهة، والعدالة، وتحقيق مبدأ إعطاء كل ذي حق حقه. ويُسهّم التزام القائد بالبعد الأخلاقي في ممارساته القيادية في تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية، من أبرزها: (العتيبي، 2013، الصفحات 13-14)

- تعزيز احترام العاملين للقائد ومكانته القيادية، لما يظهره من سلوكيات قائمة على القيم والنزاهة.  
- تجنب تعيين الأفراد غير الأكفاء أو الفاسدين في المناصب الشاغرة، من خلال اعتماد معايير أخلاقية في عملية الاختيار والتوظيف.

- توجيه سلوك الموظفين الجدد نحو التصرف بما يتماشى مع القيم الأخلاقية والمعايير السلوكية المرغوبة داخل المنظمة.  
- تنظيم العلاقات المهنية بين العاملين أنفسهم، وكذلك بينهم وبين الأطراف الخارجية ذات الصلة، بما يضمن الاحترام والتعامل العادل.

- تحديد مسؤوليات الموظفين المعنوية والقانونية عن أعمالهم ونتائجها، بما يساهم في توفير بيئة عمل تحميهم من الإساءة وسوء المعاملة.

- وضع معايير واضحة للكفاءة والفاعلية في أداء المهام وتقديم الخدمات للجمهور، على أساس من العدالة والشفافية.  
- إرساء إطار أخلاقي وثقافي يشمل شروط الالتحاق بالوظيفة من جهة، وسلوكيات العمل المقبولة والمتوقعة من الموظفين من جهة أخرى.

- تعزيز روح الالتزام والانتماء الوظيفي، مما يدعم استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

## 4.1.2. خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن تعريف القيادة الأخلاقية على أنها منظومة من القيم والمبادئ التي يعتنقها القائد ويسعى إلى ترسيخها لدى أتباعه، من خلال تشجيعهم على الالتزام بها وتطبيقها في سلوكياتهم العملية، الأمر الذي يساهم في توليد مخرجات سلوكية إيجابية داخل بيئة العمل. ويعود ذلك إلى السمات المميزة التي تتصف بها القيادة الأخلاقية. وفي هذا السياق، أشار ريسيك وزملاؤه (Resick et al., 2006) إلى مجموعة من السمات الجوهرية التي تميز القائد الأخلاقي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006, pp. 346-348)

الشخصية والنزاهة: تتجسد في امتلاك القائد الأخلاقي لشخصية قوية تمكنه من مقاومة الضغوط الخارجية، مع الالتزام الدائم بأخلاقيات العمل وقيمه، لا سيما النزاهة والشفافية في الممارسات المهنية.

✓ الوعي الأخلاقي: ويعني قدرة القائد على التعرف إلى القضايا الأخلاقية ذات التأثير المحتمل على التابعين، إلى جانب قدرته على توظيف الموارد المتاحة بما يخدم المصلحة العامة ويحقق العدالة التنظيمية.

✓ الاهتمام بالمجتمع: يظهر من خلال تفضيل القائد للمصلحة العامة على المصالح الشخصية، وسعيه المستمر لخدمة الآخرين، والعمل التطوعي، وتقديم الدعم والمساعدة دون انتظار مقابل.

- ✓ التحفيز: يتمثل في قدرة القائد على إلهام أتباعه، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد، وتقديم مصالحي الفريق على مصالحهم الشخصية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ التمكين والتشجيع المستمر: يظهر من خلال تعامل القائد مع مرؤوسيه باحترام وتقدير، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة، مما يُعزز اندفاعهم نحو العمل ويزيد من التزامهم تجاه خدمة المجتمع.
- ✓ إدارة المساءلة الأخلاقية: تتجسد في اتباع القائد لنظام قائم على الثواب والعقاب، بحيث يكافئ الأفراد الملتزمين الذين يقدمون أداءً متميزاً، وفي المقابل يُحاسب المقصرين، وذلك من خلال اعتماد معايير واضحة للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

### 1.2.5 أبعاد القيادة الأخلاقية

تشير الأدبيات الحديثة إلى تعدد الأبعاد التي تقاس بها القيادة الأخلاقية عبر مختلف الدراسات، هذا التباين في الأبعاد يعكس تطور المفهوم واختلاف السياقات التنظيمية التي تُطبق فيها، في هذا البحث تم تبني أبعاد القيادة الأخلاقية التي حددها (Kalshoven et al, 2011)، حيث تم وضع تنقيح وتوسيع مقياس للقيادة الأخلاقية، يحتوي على سبعة أبعاد هي: (العدالة، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، التوجه نحو المرؤوسين، توضيح الدور، مشاركة السلطة والاهتمام بالاستدامة) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 58)، تم اعتماد هذا المقياس لأن عباراته تعكس السمات الأخلاقية للقادة، ويغطي معظم سلوكيات القيادة الأخلاقية. كما أنه يمثل تطويراً وتوسيعاً لمقاييس سابقة للقيادة الأخلاقية، وقد أثبتت دراسات عديدة دقته وموثوقيته وثباته في قياس متغير القيادة الأخلاقية. يتكون المقياس من سبعة أبعاد يتم شرحها بالتفصيل لاحقاً:

#### -العدالة

تُعد العدالة أحد الأبعاد الجوهرية لسلوك القائد الأخلاقي، حيث يُنظر إليها كأحد تجليات التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية في تعامله مع الآخرين. فالقادة الأخلاقيون يتسمون بالعدالة في قراراتهم، ويحرصون على معاملة جميع الأفراد بإنصاف ومساواة، بعيداً عن التحيز أو المحاباة داخل بيئة العمل. كما يتخذون قرارات تتسم بالمبدئية والثبات والموثوقية، لا سيما عند تحمّلهم لمسؤوليات قيادية تؤثر في مسار المنظمة وأفرادها (الشريفي و ظاهر، 2021، صفحة 76)، فوفقاً لما أشار إليه براون وزملاؤه (Brown et al., 2005)، ينبغي أن يتمتع القادة الأخلاقيون بصفة العدالة والجدارة بالثقة، كما يجب عليهم ممارسة فضيلة العدل في قيادة الآخرين وتوجيههم (Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, & Knörr, 2011, p. 245)، يعود الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية في الأدب الإداري المعاصر إلى نظرية المساواة، التي تفترض أن الفرد يميل إلى مقارنة معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدلات المدخلات والمخرجات لدى الآخرين في بيئة العمل. فإذا توافقت هذه المعدلات بين الطرفين، يشعر الفرد بأنه يحظى بمعاملة عادلة، أما في حال وجود تفاوت أو عدم تساوي، فإن الفرد يشعر بالظلم وانعدام العدالة في المعاملة. (محمد، 2019، صفحة 46)

#### -التوجه نحو المرؤوسين

يُولي القائد الأخلاقي اهتماماً بالغاً بالأفراد، واضحاً إياهم في صدارة أولوياته قبل أي اعتبارات أخرى. فهو يحرص على احترامهم، والاهتمام بشؤونهم، والسعي إلى تطوير قدراتهم، مع الالتزام بمعاملتهم بعدالة وإنصاف. بل إن القائد الأخلاقي قد يُظهر تواضعاً بالغاً إلى حد التقليل من ذاته في بعض المواقف، إيثارةً لمصلحة تابعيه وتقديرًا لاحتياجاتهم (Treviño, Brown, & Hartman, 2003, p. 14)، ويُمارس القائد الأخلاقي هذا السلوك بصدق واهتمام حقيقي تجاه تابعيه؛ إذ يأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار ويشجعهم على التعبير عن مخاوفهم ومقترحاتهم من خلال تواصل ثنائي يتسم بالانفتاح والاحترام المتبادل. ويسهم هذا النوع من الاتصال المفتوح في ترسيخ مستويات أعلى من الثقة بين القائد والموظفين، مما يُحفّز الأفراد على توظيف قدراتهم الإبداعية واستثمار خيالهم في توليد أفكار مبتكرة تهدف إلى تحسين الإجراءات الحالية وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة. (Shafique, Ahmad, & Kalyar, 2019, p. 117)

## -النزاهة

تُعرّف النزاهة على أنها الالتزام بالمحافظة على الوعود، وتحقيق التوافق بين ما يُقال وما يُفعل، أي انسجام الأقوال مع الأفعال. فالقائد الذي يتمتع بالنزاهة يلتزم بتنفيذ ما يعلنه من تعهدات والتزامات، ويُظهر سلوكًا متسقًا يعكس صدقه وموثوقيته في تعامله مع الأخرى (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 58)، وفي هذا السياق، يشير يكل (Yukl, 2010) إلى أن النزاهة لا تقتصر فقط على الاتساق بين الأقوال والأفعال، بل تشمل أيضًا تحمّل الفرد للمسؤولية عن قراراته وتصرفاته. ويُعد هذا البُعد من النزاهة عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة المتبادلة والحفاظ على المصداقية داخل العلاقات التنظيمية (Pertwi, Mukhtar, & Supriyati, 2019, p. 580)، تُعد النزاهة أحد المكونات الجوهرية في بناء شخصية الفرد، إذ تمكّنه من التمييز بين السلوكيات الأخلاقية الصحيحة وغير الصحيحة، بغضّ النظر عن الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها. كما تُعد النزاهة عنصرًا أساسيًا في القيادة بوجه عام، حيث يُسهّم تجسيد القائد لها في ترسيخ الثقة لدى الأتباع، ويعزز من قبولهم لوجهة نظره وتوجهاته (الخوالدي و رفاعي، 2017، صفحة 251)، وتوصلت دراسة ناستيزيه وزملائه (Nastiezaie et al., 2016) إلى أن النزاهة تُعد من العوامل المؤثرة إيجابيًا في تعزيز ثقة التابعين وولائهم لقادتهم. وقد بيّنت الدراسة أن سلوك النزاهة، باعتباره أحد أبعاد القيادة الأخلاقية، يسهم بشكل فاعل في بناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة والانتماء داخل بيئة العمل. (نجم و البسيوني، 2018، صفحة 195)

## -التوجيه الأخلاقي

من المنطقي أن يضطلع القادة الأخلاقيون بدور فاعل في إرشاد مرؤوسهم ومساعدتهم على تحديد الأولويات الأخلاقية في بيئة العمل. فهم يشاركون أتباعهم خبراتهم في التعامل مع التحديات الأخلاقية، ويوضحون لهم السبل المناسبة لمواجهتها واتخاذ قرارات سليمة (عبد الغني، 2017، صفحة 46)، ويشير التوجيه الأخلاقي إلى شرح القواعد والمبادئ الأخلاقية وتعزيزها، بالإضافة إلى مكافأة السلوكيات الأخلاقية بين المرؤوسين. ويتضمن ذلك توضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وزيادة وعي الأفراد بالإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل، فضلاً عن بيان الحقوق والواجبات من خلال السلوك اليومي في بيئة العمل (العولقي، 2018، صفحة 143).

## -توضيح الدور.

عرّف وضوح الدور بأنه قدرة الأتباع على فهم وتحديد التوقعات التي يضعها القادة تجاههم بشكل واضح، بالإضافة إلى معرفة المعايير التي تحدد الأداء المطلوب منهم (نجم و البسيوني، 2018، صفحة 195)، تشير (De Hoogh and Den Hartog, 2008) إلى أن وضوح الدور يتمثل في توضيح التوقعات والمسؤوليات بشكل واضح، مما يضمن أن يكون الموظفون مدركين بشكل كامل لما هو متوقع منهم في إطار عملهم (Egorov, Kalshoven, Verdorfer, & Peus, 2020, p. 708)، وأظهرت دراسة (Babič, 2014) أن وضوح الدور الناتج عن تفعيل القيادة الأخلاقية له تأثير إيجابي ملموس على تعزيز الاحترام المتبادل بين القادة والتابعين، وزيادة مستويات الثقة بينهم. وقد ساهم ذلك في تقوية العلاقات المتبادلة، مما سهّل تحقيق تغييرات إيجابية داخل المنظمة. (نجم و البسيوني، 2018، الصفحات 195-196)

## -مشاركة السلطة

يُقصد بمشاركة السلطة تمكين القائد لأتباعه من المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار، من خلال الاستماع إلى آرائهم وأفكارهم وإبداء الاهتمام بها. كما يتضمن هذا البُعد إتاحة الفرصة للتابعين للمساهمة في إدارة المهام الموكلة إليهم، بما يعزز من مستوى استقلاليتهم ويقلل من اعتمادهم المباشر على القائد، مما يسهم في تنمية روح المسؤولية والثقة بالنفس لديهم (المصري، 2012، صفحة 39).

يُعد الاهتمام بالاستدامة من القضايا المحورية التي تُولمها القيادة الأخلاقية اهتمامًا خاصًا، إذ يتطلب هذا التوجه التركيز على بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع الآخرين داخل البيئة التنظيمية وخارجها، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات بشكل عادل. ويتجلى سلوك القادة الأخلاقيين المهتمين بالاستدامة في قدرتهم على تجاوز مصالحهم الشخصية، وتحملهم لمسؤولياتهم الاجتماعية، بما يعكس التزامهم بخدمة الصالح العام وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل (الشريفي و ظاهر، 2021، صفحة 77)، يشير هذا البُعد إلى دور القادة في تعزيز الاهتمام بالقضايا البيئية، من خلال تشجيع ممارسات مثل إعادة التدوير والحفاظ على الموارد. ويتحمل القادة الأخلاقيون مسؤولية حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركاء الخارجيين المرتبطين بالمنظمة، حيث يأخذون في الاعتبار الآثار المترتبة على أفعالهم خارج نطاق فريق العمل المباشر. ويُظهر هؤلاء القادة التزامًا حقيقيًا برفاهية المجتمع، إذ يراعون في قراراتهم جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية على حد سواء، بما يعكس منظورًا أخلاقيًا واسعًا يتجاوز حدود المنظمة (Khan, Yasir , Yusof, Bhatti , & Umar , 2017, p. 50)

### 2.2. الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي:

في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات وتوسع آفاق الأسواق في العصر الحالي، أصبحت الموارد البشرية تمثل العامل الحاسم في تحديد نجاح المنظمات أو فشلها. ومن هذا المنطلق، تبذل المنظمات جهودًا حثيثة لاجتذاب أفرادٍ يتميزون بمستويات عالية من الالتزام والاندماج الوظيفي، فضلًا عن الجدية في أداء المهام.

ويُعد الاستغراق الوظيفي من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام واسع في حقل إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل أحد أوجه الاستثمار في رأس المال البشري، كما يُعد آليةً فاعلةً لتعزيز الأداء الوظيفي، وعملاً أساسيًا في تنمية الدافعية الذاتية للأفراد نحو العمل.

### 2.2.1. تعريف الاستغراق الوظيفي:

يُعدُّ مفهوم الاستغراق الوظيفي من المفاهيم التي لم تحظَ بالاهتمام البحثي المُبكر، حيث تعود جذوره النظرية إلى عام 1921 في الدراسات التي ركزت على معنويات الأفراد واستعدادهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تبلور الحاجة إلى مصطلح يعبر عن الارتباط العاطفي للعاملين بوظائفهم وزملائهم ومنظماتهم، برز مصطلح "الاستغراق الوظيفي"، غير أن الصياغة المفاهيمية لمصطلح "الموظف المستغرق" تعود إلى ما يقارب ثلاثة عقود، وتحديدًا مع الإسهام البحثي الرائد للأستاذ وليام كان (William Kahn)، أستاذ السلوك التنظيمي بجامعة بوسطن، الذي نشر دراسته الأساسية عام 1990 تحت عنوان "الشروط النفسية للاستغراق (Engagement) والانسحاب (Disengagement) الوظيفي". وقد مثل هذا العمل نقلة نوعية في حقل الدراسات التنظيمية، حيث يُعتبر أول بحث أكاديمي يتناول هذا المفهوم بشكل منهجي، ومنذ ذلك الحين، شهد المفهوم تطورًا ملحوظًا على المستويين النظري والتطبيقي، حيث توالى الدراسات التي استكشفت أبعاده، كما انتشر استخدامه على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقات الإدارية، لاسيما بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والممارسين في حقل إدارة الموارد البشرية (جدي، لواتي، وكاوجة، 2021).

عرف وليام كان (William Kahn) الاستغراق الوظيفي بأنه: "الحالة النفسية التي يصل إليها الأفراد عندما ينخرطون بشكل كامل في أداء مهامهم الوظيفية، حيث يظهر هذا الانخراط من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة: الارتباط الجسدي (السلوكي)، والاندماج المعرفي (الذهني)، والتعلق العاطفي (الوجداني) بأنشطة العمل" (Kahn, 1990, p. 694).

وعرف (Rothbard, 2001, p. 656) الاستغراق الوظيفي بأنه: "حالة نفسية ثنائية الأبعاد، تتكون من التفاني (Dedication) ويشير إلى الجانب المعرفي المتمثل في درجة التوافر الذهني للفرد، والزمن الذي يكرسه للتفكير في مهامه الوظيفية، والانهماك (Absorption) ويعبر عن شدة التركيز والاندماج الكلي في الأداء الوظيفي".

كما عرف (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, p. 702) الاستغراق في العمل على أنها حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس (Vigor) والتفاني (Dedication) والانغماس (Absorption).

### 2.2.2. الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

يتبين من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي وجود تداخل بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم التنظيمية الأخرى، الأمر الذي يسهم في زيادة التحديات المرتبطة بدراسته وفهمه بدقة.

يحدث في بعض الأحيان خلط بين مفهوم الاستغراق الوظيفي وكل من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، ويُعزى هذا الخلط بشكل رئيسي إلى استخدام هذه المفاهيم بصورة تبادلية، حيث ينظر إليها البعض على أنها مجرد إعادة صياغة لمفاهيم قائمة. ومع ذلك، فإن جميع هذه المفاهيم تشترك في كونها تعبر عن علاقة إيجابية تجاه العمل (Ferreira & Real de Oliveira, 2014, p. 235)، من خلال هذا العنصر سنحاول الإشارة للعلاقة المتداخلة للاستغراق الوظيفي مع بعض المفاهيم التنظيمية ومحاولة التفريق بينها

#### 1.2.2.2 الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعبر عن مدى استمتاع الموظف بعمله، وهو شعور عاطفي إيجابي تجاه الوظيفة، بينما يعكس الاستغراق الوظيفي أهمية العمل ودوره في حياة الموظف (بلوم، 2013، صفحة 241)، فالشخص الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يظهر مواقف إيجابية تجاه عمله، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سيصل إلى مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي (حمامة، 2019، صفحة 58).

#### 2.2.2.2 الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي

غالبًا ما يحمل الباحثون وجهات نظر متباينة بشأن الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي. يرى البعض أن المفهومين مترابطان بشكل وثيق، بينما يُستخدمان أحيانًا كمصطلحين مترادفين في مجال إدارة المنظمات (Sirisunhirun & Dhirathiti, 2015, p. 73)، الالتزام التنظيمي يشبه إلى حد كبير الاستغراق الوظيفي، حيث يعكسان مدى انخراط الفرد في عمله. كلاهما يلعب دورًا حيويًا في حياة العمل للأفراد، ويُعدان ضروريين لتقييم وفهم مستوى ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته. ومع ذلك، يركز الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الفرد والمنظمة. موضحًا كيفية ارتباط الأفراد بها، بينما يتعلق الاستغراق الوظيفي بأهمية العمل ومكانته في حياة الفرد (Ekmekçi, 2010, pp. 68-73).

#### 3.2.2.2 الاستغراق الوظيفي وادمان العمل

إدمان العمل لا ينبع من ارتباط عاطفي أو معتقدات إيجابية تجاه الوظيفة، على عكس الاستغراق الوظيفي. فالشخص المدمن على العمل، أو الذي يُظهر شغفًا مفرطًا به، يُبدي أنماطًا سلوكية متشابهة في مختلف بيئات العمل، دون أن يرتبط عاطفيًا بوظيفة محددة. في المقابل، يتميز الفرد المستغرق وظيفيًا بانتماؤه العميق وارتباطه العاطفي بوظيفة معينة (المنطاوي، 2007، صفحة 71).

#### 3.2.2 أهمية الاستغراق الوظيفي:

يقدم مايك جونسون (Johnson, 2004) في مؤلفه "القواعد الجديدة للاستغراق" رؤية استشرافية تؤكد أن "تحقيق الاستغراق الوظيفي للموظفين سيصبح أحد أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات خلال العقد المقبل". ويشير إلى أن قدرة القيادات الإدارية على تعزيز انتماء العاملين واندماجهم الوظيفي ستمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتميزها التنافسي (Madhura & Pandita, 2014, p. 107). وفي هذا الإطار، يوضح (Markos & Sridevi, 2010) أن القادة الإداريين قد

أولوا اهتماماً متزايداً لاستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، إدراكاً منهم للعلاقة الوثيقة بين ارتفاع معدلات الاستغراق الوظيفي وزيادة الكفاءة والإنتاجية التنظيمية. حيث يؤكد الباحثان أن التركيز على تعميق ارتباط الموظفين بوظائفهم يمثل مدخلاً استراتيجياً لبناء قوة عمل عالية الأداء (Markos & Sridevi, 2012, p. 89)، ويؤكد (Baumruk, 2004) أن تحقيق الميزة التنافسية يعد هدفاً استراتيجياً لكافة المنظمات، مشيراً إلى أن تعزيز الاستغراق الوظيفي يمثل أحد أكثر الآليات فعالية في هذا المجال. حيث يرى أن ارتفاع مستويات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية (Mokaya & Kipyegon, 2014, p. 188).

كما تذكر تضيف نصار بعض النقاط حول أهمية الاستغراق الوظيفي نوجزها فيما يلي: (نصار، 2013، صفحة 37)

- يُعدّ الاستغراق الوظيفي أحد أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة الحياة العملية. إن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته ذا التزام عميق تجاه منظمته، ما يزيد من احتمالية بقاءه فيها ويجعله حريصاً على تنميتها وتطوير عملياتها.

- يرتبط الاستغراق الوظيفي بشكل مباشر بمدى أهمية العمل في حياة الفرد؛ فكلما زادت أهمية العمل، زاد ولاء الموظف لعمله ومنظمته، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائه العام

- يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كلما كان الموظف أكثر ولاءً لعمله ومنظمته، مما ينعكس بدوره على أداء الفرد.

- خلق وزيادة التحفيز لدى الأفراد.

- تحقيق النمو الفردي والرضا الوظيفي في بيئة العمل.

- جذب وتعيين الكفاءات العالية والمحافظة عليها.

- المساعدة في توقع وتقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل.

- توجيه السلوك التنظيمي بشكل أساسي.

- لتأثير بشكل كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف.

### 4.2.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي:

اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد الاستغراق الوظيفي، وقد يُعزى هذا التنوع إلى تعدد المداخل البحثية في دراسة الظاهرة. على سبيل المثال، قام ريتش وزملاؤه (Rich et al., 2010) بتطوير مقياس الاستغراق الوظيفي (JES)، والذي يدعم النموذج الذي اقترحه خان (Khan, 2010). يتكون هذا المقياس من 18 فقرة، وله نسخة مختصرة من 12 فقرة، وقد صنف أبعاد الاستغراق الوظيفي إلى: الاستغراق المعرفي (الإدراكي)، الاستغراق الشعوري (العاطفي)، والاستغراق الجسدي. أصبح هذا المقياس منذ ذلك الحين من المقاييس الرائدة في أدبيات الاستغراق الوظيفي.

بالمقابل، اعتمدت أغلب الدراسات على نموذج شوفيللي وباكر (Schaufeli & Bakker). فمنذ أن قدّم الباحثان من جامعة أوترخت الهولندية نموذجهما لقياس الاستغراق الوظيفي عام 2003، والذي سُمي بمقياس أوترخت للاستغراق الوظيفي (UWES)، أصبح الأكثر شيوعاً. يتوفر هذا المقياس بعدة إصدارات: الأصلي مكون من 24 فقرة، ونسخ مختصرة من 17 و9 فقرات. وقد أصبحت أبعاده الثلاثة — الحماس، التفاني، والانغماس — الأكثر انتشاراً واتفقاً بين الباحثين.

في هذا البحث، سنعتمد على مقياس شوفيللي وآخرين (Schaufeli et al). يقدم هذا المقياس إطارًا تحليليًا شاملاً، وقد أثبت موثوقية عالية بعد اختباره في بيئات تنظيمية متنوعة، مما يجعله مناسبًا للوصول لنتائج تدعم طبيعة وعينة بحثنا الحالي. وفيما يلي عرض لأبعاد هذا المقياس:

#### 1.4.2.2 الحماس

يشير هذا المفهوم إلى حرص الموظفين على بذل جهودهم واستثمارها بفاعلية في أداء مهامهم، بالإضافة إلى إظهارهم الحماس في مواجهة أي صعوبات قد تظهر أثناء العمل (سلامة، 2020، صفحة 188).

#### 2.4.2.2 التفاني

يشير التفاني إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري العميق أثناء أداء العمل. إنه يعني أن يكون الموظف مستلهمًا، متحمسًا، ومشاركًا بفاعلية في عمله. يتجلى تفاني العامل من خلال إحساسه بأهمية العمل الذي يقوم به، وشعوره بالحماسة والفخر بوظيفته، وإحساسه المستمر بالإلهام والتحمدي الذي توفره له وظيفته (لطرش، دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht، 2021، صفحة 288).

#### 3.4.2.2 الانغماس

يشير الانغماس إلى التركيز الكامل والسعادة الغامرة أثناء أداء العمل. في هذه الحالة، يشعر العامل بانفصال عن محيطه، ويدخل في درجة عالية من التركيز على المهمة. يصبح إدراك الوقت مختلفًا، حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة كبيرة جدًا أثناء العمل (Shekari, 2015, p. 169).

#### 5.2.2 استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي:

يُعد تعزيز مستويات الاستغراق الوظيفي المرحلة الأخيرة في سلسلة من الاستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق توافق وثيق بين مصالح الموظفين وأهداف المنظمة. ونظرًا لأهمية الاستغراق الوظيفي (Rees, Alfes, & Gatenby, 2013, p. 2780)، فقد اتجهت العديد من الدراسات إلى استكشاف سبل تطويره وتعزيزه من قبل إدارات المنظمات. وفي هذا السياق، قدم كل من Crim وSeijts (2006) نموذجًا يتضمن عشرة عناصر أساسية تُسهم في تعزيز استغراق الموظفين، أُطلق عليها «The ten C's of employee engagement»، وهي كما يلي: (Seijts & Crim, 2006, pp. 3-5).

أ. التواصل (Connect): يجب على القادة أن يُظهروا تقديرهم للموظفين من خلال تجاوز الأنماط التقليدية في التعامل، مما يعزز العلاقة الإيجابية بين القيادة والعاملين.

ب. السيرة المهنية (Career): ينبغي توفير فرص عمل تتسم بالتحدي والمعنى، وتتيح للموظفين إمكانية التقدم والتطور المهني، إذ يسعى معظم الأفراد إلى خوض تجارب جديدة في عملهم.

ج. الوضوح (Clarity): يتعين على القادة تقديم رؤية واضحة للمنظمة، حيث أن فهم الموظفين لتوجهات القيادة العليا يعد عاملاً رئيسيًا في تعزيز مشاركتهم.

د. نقل الانطباع (Convey): من المهم أن يوضح القادة توقعاتهم تجاه الموظفين، ويقدموا تغذية راجعة بناءة بشأن أداءهم، إلى جانب وضع إجراءات تدعم إتقان المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

هـ. التهنية (Congratulate): غالبًا ما يُغفل القادة تقديم التقدير والثناء عند تحقيق أداء متميز، في حين تُسلط الأضواء على الأداء الضعيف؛ لذا فإن القادة المتميزين هم من يثنون على إنجازات موظفيهم بانتظام.

و. المساهمة (Contribute): يرغب الموظفون في الشعور بأن مساهماتهم ذات قيمة وتؤثر بشكل ملموس في نجاح المنظمة.

ز. الرقابة (Control): يمكن للقادة تمكين الموظفين الأكفاء من خلال منحهم قدرًا من السيطرة والمسؤولية في العمل.

ح. التعاون (Collaborate): تُظهر الأبحاث أن الفرق التي يسودها التعاون والثقة بين أعضائها تُحقق نتائج أفضل مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى علاقات عمل إيجابية.

ط. المصداقية (Credibility): على القادة الحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال الالتزام بمعايير أخلاقية عالية والتمثيل النزيه للقيم المؤسسية.

ي. الثقة (Confidence): يساهم القادة الفاعلون في بناء الثقة داخل المنظمة من خلال التمثيل النموذجي للسلوك الأخلاقي والأداء الفعال.

### 3.2. الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة مرحلة جوهرية ومحطة بالغة الأهمية في أي بحث علمي. فهي تُمكن الباحث من تكوين رؤية واضحة تُسهم في توجيه البحث نحو أهدافه المحددة، كما أنها تمثل نقطة الانطلاق لمعالجة الإشكالية المطروحة وتحديد الفجوة البحثية. فمن خلال هذه العملية، يمكن للباحث الاطلاع على تجارب الباحثين السابقين المتعلقة بموضوع دراسته، وفهم أبرز النتائج التي توصلوا إليها.

3.2.1. دراسة (Joplin, Greenbaum, Craig Wallace, & Edwards, 2021) بعنوان: استحقاق الموظف والاستغراق

والأداء: التأثير الوسيط للقيادة الأخلاقية

هدفت الدراسة إلى فحص الآثار المترتبة على شعور الموظف بالاستحقاق، وذلك من خلال مستوى الاستغراق الوظيفي، إلى جانب تحليل دور القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية، استهدفت من خلالها عينة مكونة من 243 ثنائية مشرف-عامل في ثلاث مؤسسات للخدمات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين شعور الموظف بالاستحقاق والاستغراق الوظيفي، كما تبين أن القيادة الأخلاقية تتوسط هذه العلاقة. إذ تزداد حدة العلاقة السلبية بين الاستحقاق والاستغراق الوظيفي عندما يكون مستوى القيادة الأخلاقية منخفضاً، في حين تُخفف هذه العلاقة السلبية بوجود مستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية.

3.2.2. دراسة (مومني، 2020) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن، وكذلك الكشف عن العلاقة بين هذه الممارسة ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة شملت (438) معلماً ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية المدركة من قبل المعلمين كان مرتفعاً، كما لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لممارسات القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء بُعدي العدالة والإنسانية، حيث جاءت الفروق لصالح المعلمات. كذلك لم تُلاحظ فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في معظم المجالات، باستثناء بُعد الاعتدال وضبط الذات وكذلك الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لمستوى القيادة الأخلاقية، كما كشفت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً أيضاً، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات

الخبرة. وأخيراً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية للمديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

3.2.3. دراسة (Naeem, Weng, Hameed, & Rasheed, 2020) بعنوان: القيادة الأخلاقية والاستغراق في العمل: نموذج وساطة

استناداً إلى النظرية المعرفية الاجتماعية، سعت هذه الدراسة إلى تعميق الفهم بشأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال استكشاف دور الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. كما اقترحت الدراسة أن جودة علاقة التبادل بين القائد والتابع (Leader-Member Exchange) تُعد عاملاً معدّلاً يؤثر في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة موزعة على مرحلتين، شملت عينة مكونة من 373 موظفاً يعملون في مؤسسات تصنيع متعددة في باكستان.

أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بالكفاءة الذاتية للموظفين، والتي بدورها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى الاستغراق الوظيفي. كما كشفت النتائج أن جودة علاقة التبادل بين القائد والتابع تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، إذ يعزز التبادل عالي الجودة التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على الكفاءة الذاتية. وكذلك العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

2.3.4. دراسة (مقابلة، 2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس في لواء الكورة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. كما سعت إلى الكشف عن الفروق في هذه الأراء وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير أداتين لجمع البيانات؛ الأولى لقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية، واشتملت على (30) فقرة، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، واشتملت على (24) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية، كما يراها المعلمون، كان بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الروح المعنوية لديهم مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل المديرين ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

2.3.5. دراسة (Enwereuzor, Adeyemi, & Onyishi, 2020) بعنوان: الثقة في القائد كمسار بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والامتثال لمعايير السلامة، مع التركيز على الدور الوسيط للثقة في القائد ضمن هذه العلاقة. تم جمع البيانات على ثلاث مراحل زمنية من عينة مكونة من 237 ممرضاً يعملون في عشر مستشفيات بجنوب نيجيريا. وقد تم استخدام مقياس Brown وآخرين (2005) لقياس القيادة الأخلاقية، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد: النزاهة، مشاركة السلطة، وتوضيح الدور.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد، في حين لم تكن هناك علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة. كما بينت النتائج أن الثقة في القائد ترتبط إيجابياً

بالامتثال لمعايير السلامة، وتقوم بدور الوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية قد لا تؤثر بشكل مباشر على التزام المرضين بالسلامة، إلا إذا تمكّن القائد أولاً من بناء علاقة قائمة على الثقة مع مرؤوسيه.

2.3.6. دراسة (لطرش، 2018) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في: الإنصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالاستدامة، في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصحية بولاية باتنة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة 84 عاملاً.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية، حيث تبين أن بعدي العدالة ومشاركة السلطة هما الأكثر تأثيراً في هذا السلوك. كما كشفت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين كان متوسطاً.

### 4.2. موقع الدراسة الحالية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تتضح النقاط التالية:

- ركزت العديد من الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، على موضوعي القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي. لكن اللافت أن معظمها تناول أحد هذين المتغيرين فقط، ولم يجمع بينهما كما تتناوله دراستنا الحالية.

- هناك ندرة واضحة في الدراسات التي بحثت تحديداً أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي. من هنا، تأتي دراستنا هذه كمحاولة لسد هذه الفجوة المعرفية، خاصة في قطاع حيوي وحساس مثل القطاع الصحي.

- كما تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال عينة البحث التي لم تقتصر على مؤسسة واحدة، بل شملت مجموعة من المؤسسات. هذا التوسع يضمن تشخيصاً أكثر دقة للواقع، مما يجعل العينة جيدة ومقبولة إحصائياً.

### 3. الطريقة والأدوات:

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء للدراسة" (العساف و الوادي، 2011، صفحة 221)، ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من 2870 موظفاً وهم جميع موظفي المؤسسات العمومية للصحة بولاية الوادي من أطباء وشبه طبيين واداريين، والموزعين على 08 مؤسسات وهي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني

- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بشير بن ناصر

- المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي

- مركز مكافحة السرطان بالوادي

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالوادي

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قمار

-المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالطالب العربي

كما يمكننا تعريف عينة الدراسة بأنها: "مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها" (العساف و الوادي، 2011، صفحة 222)، وفي هذه الدراسة ولتحقيق أهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في تحسين الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العمومية للصحة بولاية الوادي، تم اعتماد عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مقدرة بـ 227 طبيبا وشبه طبيبا واداريا.

### 2.3. أداة جمع البيانات:

يتطلب تنفيذ الدراسة الميدانية الاستعانة بجملة من الأدوات التي تسهم في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة وجمع المعطيات الضرورية لإنجاز البحث، وتُعد الاستبانة من أبرز هذه الأدوات وأكثرها استخدامًا. تُعرف الاستبانة بأنها أداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل كتابي، سواء ورقياً أو إلكترونياً، تهدف إلى جمع بيانات تتعلق بظاهرة معينة. ويمكن توزيعها بعدة وسائل، مثل البريد العادي أو الإلكتروني، أو عبر مواقع الإنترنت، أو من خلال التسليم المباشر للمشاركين في الدراسة. وتتميز الاستبانة بكونها تتيح للمستجيب حرية التعبير عن آرائه دون تأثير مباشر من الباحث (بختي، 2015، صفحة 86)، في هذا البحث تم استعمال استبانات من دراسات علمية محكمة، تُشير دراسة (Griffiee, 2012) إلى أن هذا الأسلوب يُجنّب البحث العديد من المشكلات المنهجية والبحثية في بناء وتطوير المقاييس. كما أنه منهج سليم ومُتبع على نطاق واسع في الكثير من الأبحاث العالمية المحكمة (هزي، 2015، صفحة 72)، اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس القيادة الأخلاقية (Kalshoven et al., 2011) بعد إجراء تعديلات طفيفة ليتناسب مع طبيعة المؤسسة، وعلى مقياس الاستغراق الوظيفي (Schaufeli et al., 2006). تمت ترجمة المقاييس بالاستعانة بدراسات سابقة وبتحكيم أساتذة متخصصين في اللغة الإنجليزية.

صُمم الاستبيان ليحتوي على جزأين أساسيين:

الجزء الأول: خصّص لجمع المعلومات الديموغرافية عن المشاركين، مثل: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.  
الجزء الثاني: ركّز على متغيرات الدراسة الأساسية، وجرى تقسيمه كالآتي:  
- "القيادة الأخلاقية" (المتغير المستقل): تضمّن 38 فقرة موزعة على 7 أبعاد هي: العدالة، مشاركة السلطة، وضوح الدور، التوجه نحو المرؤوسين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، والتركيز على الاستدامة.  
- "الاستغراق الوظيفي" (المتغير التابع): شمل 17 فقرة مقسمة إلى 3 أبعاد: الحماس، التفاني، والانغماس.  
3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

جرى تحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استُخدمت

الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرومباخ: لقياس ثبات الاستبانة
- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل المتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة لكل عبارة.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة مدى تشتت استجابات أفراد العينة لكل عبارة.
- معامل الالتواء والتفلطح: لاختبار مدى التزام بيانات الدراسة بالتوزيع الطبيعي.

-اختبار (One-sample T test): لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات.

-تحليل الانحدار: لمعرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

#### 4. تحليل النتائج:

##### 4.1. عرض نتائج الصدق والثبات:

معامل ألفا كرونباخ هو مؤشر ثبات يُستخدم لقياس مدى اتساق مجموعة من الفقرات ضمن بعد معين. يُعتبر البناء مقبولاً إذا تجاوزت قيمة هذا المعامل 0.7، ويمكن قبوله أيضاً إذا اقتربت القيمة من 0.7 (سبع، 2021، صفحة 127)، في هذه الدراسة، حُسبت معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، بينما حُسبت معاملات الصدق بطريقة صدق المحك، التي تُشتق من الجذر التربيعي لمعامل الثبات. تظهر النتائج التفصيلية لهذه المعاملات في الجدول التالي.

جدول 01: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
01	العدالة	06	0.905	0.951
02	التوجه نحو المرؤوسين	07	0.860	0.927
03	الزاهة	04	0.916	0.957
04	التوجيه الأخلاقي	07	0.923	0.960
05	توضيح الدور	05	0.892	0.990
06	مشاركة السلطة	06	0.773	0.879
07	الاهتمام بالاستدامة	03	0.847	0.920
المحور الأول: القيادة الأخلاقية				0.971
01	الحماس	06	0.831	0.911
02	التفاني	05	0.793	0.890
03	الانغماس	06	0.788	0.887
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي				0.942
الاستبيان ككل				0.972

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يُظهر الجدول أن جميع الأبعاد تتمتع بثبات عالٍ؛ فقد تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.7 في جميع الحالات. بلغت قيمة هذا المعامل 0.943 لبعيد القيادة الأخلاقية، و0.888 لبعيد الاستغراق الوظيفي، بينما وصلت القيمة الإجمالية للاستبيان إلى 0.945، مما يؤكد الثبات المرتفع. كما كانت قيم صدق المحك عالية لكل محور: 0.971 للقيادة الأخلاقية و0.942 للاستغراق الوظيفي، والقيمة الكلية للاستبيان 0.972. هذه النتائج تؤكد أن أداة الدراسة تتميز بثبات مرتفع ودال إحصائياً.

##### 4.2. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يُقصد بهذا الاختبار تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. تُستخدم في ذلك طريقتان أساسيتان: معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis). وفقاً لكلاين (1998)، تعتبر البيانات غير موزعة طبيعياً إذا تجاوزت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء 3.0، أو تجاوزت القيمة المطلقة لمعامل التفرطح 10 (Dowlatshahi & Cao, 2006, p. 852)، يُعد هذا الشرط ضرورياً لإجراء الاختبارات البارامترية، خاصة تحليل الانحدار، عند اختبار الفرضيات. يوضح الجدول التالي قيم الالتواء والتفرطح للمتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادهما.

جدول 02: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل التفرطح		معامل الالتواء		المتغيرات
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.322	0.425	0.162	-0.706	العدالة
0.322	-0.019	0.162	1.335	التوجه نحو المرؤوسين
0.322	-0.742	0.162	-0.389	النزاهة
0.322	-0.186	0.162	-0.606	التوجيه الأخلاقي
0.322	-0.247	0.162	-0.792	توضيح الدور
0.322	-0.186	0.162	-0.376	مشاركة السلطة
0.322	-0.295	0.162	-0.606	الاهتمام بالاستدامة
0.322	-0.395	0.162	-0.349	القيادة الأخلاقية
0.322	0.606	0.162	-0.830	الحماس
0.322	2.401	0.162	-1.211	التفاني
0.322	0.878	0.162	-0.885	الانغماس
0.322	1.253	0.162	-0.970	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

يظهر الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. فقد تراوحت قيم معاملات الالتواء بين -1.211 و 1.335، بينما تراوحت قيم معاملات التفرطح بين -0.742 و 2.401، تسمح هذه النتائج بالمشي قدمًا في تحليل نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

#### 3.4. تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

#### 3.4.1. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة لمحور القيادة الأخلاقية:

جدول 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "القيادة الأخلاقية"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
العدالة	2.577	1.052	متوسطة	7
التوجه نحو المرؤوسين	3.169	0.851	متوسطة	5
النزاهة	3.174	1.107	متوسطة	4
التوجيه الأخلاقي	3.350	0.928	متوسطة	1
توضيح الدور	3.331	0.991	متوسطة	2
مشاركة السلطة	3.108	0.804	متوسطة	6
الاهتمام بالاستدامة	3.243	0.929	متوسطة	3
القيادة الأخلاقية	3.127	0.658	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما يوضح الجدول السابق، أبدى أفراد العينة موافقة متوسطة على مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية التي شملتها الدراسة. سجل محور القيادة الأخلاقية متوسطًا حسابيًا قدره 3.127 بانحراف معياري 0.658. وقد جاء ترتيب الأبعاد كالتالي: التوجيه الأخلاقي في المرتبة الأولى، يليه توضيح الدور، ثم الاهتمام بالاستدامة. وجاء بعد النزاهة رابعًا، يليه التوجه نحو المرؤوسين خامسًا، فمشاركة السلطة سادسًا، وأخيرًا العدالة سابعًا.

2.3.4. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة لمحور الاستغراق الوظيفي:

جدول 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "الاستغراق الوظيفي"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الحماس	3.392	0.812	متوسطة	3
التفاني	3.966	0.812	مرتفعة	1
الانغماس	3.502	0.690	مرتفعة	2
الاستغراق الوظيفي	3.602	0.624	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة مرتفعة على مستوى استغراقهم الوظيفي. سجل محور الاستغراق الوظيفي متوسطاً حسابياً قدره 3.602 بانحراف معياري 0.624. وجاء بعد التفاني في المرتبة الأولى، يليه بعد الانغماس، ثم بعد الحماس في المرتبة الثالثة.

3.3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3.4. اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه "هناك مستوى مرتفع لممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة"

جدول 05: مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الأخلاقية	3.127	0.658

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يُظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية بلغ 3.127 بانحراف معياري قدره 0.658. تراوحت متوسطات أبعاده بين 2.577 و3.350، حيث جاءت جميع الأبعاد بمستويات متوسطة، يشير هذا إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية السائد متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، ما يعني أنهم يدركون وجود مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية لدى مسؤوليهم. وبالتالي نرفض الفرضية الأولى.

2.3.3.4. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه "هناك مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة"

جدول 06: نتائج اختبار T لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستغراق الوظيفي	3.602	0.624

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يُظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الاستغراق الوظيفي بلغ 3.602 بانحراف معياري قدره 0.624. تراوحت متوسطات أبعاده بين 3.399 و3.966 يتضح أن بعدي التفاني والانغماس جاءا بمستويات مرتفعة، بينما سجل بعد الحماس مستوى متوسطاً، يشير هذا إلى أن المستوى السائد للاستغراق الوظيفي مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة. وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

4. 3.3. 3. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه "هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة".  
✓ ملائمة النموذج:

وذلك عن طريق اختبار تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

جدول 07: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	16.632	1	16.632	52.409	0.000
الخطأ المتبقي	71.402	225	0.317	-	-
المجموع	88.033	226	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F هي (52.409)، وبمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا ما يدل على صلاحية النموذج.

✓ - تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 08: تحليل الانحدار البسيط لأثر وضوح الدور على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	0.435	0.189	52.409	2.314	12.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه أن القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة لها أثر دال إحصائيًا في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصحية التي شملتها الدراسة. بلغ معامل الارتباط 0.435 عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يشير معامل التحديد البالغ 0.189 إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة تفسر 18.9% من التغيرات في الاستغراق الوظيفي، بينما تُعزى النسبة المتبقية لعوامل أخرى. تؤكد قيمة F المقدرة بـ 52.409، والدالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05، الأهمية الإحصائية لهذا التأثير، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة.

5. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال تطبيقها على الأطباء، شبه الطبيين، والإداريين في المؤسسات الصحية بولاية الوادي. نعرض فيما يلي أبرز نتائج الدراسة، بالإضافة إلى توصياتها ومقترحاتها المستقبلية.

### 5.1. نتائج الدراسة:

- من خلال تحليل البيانات احصائيا تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكننا أن نلخصها كالتالي:
- تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث تؤكد الدراسات التجريبية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الأخلاقية ومجموعة من النتائج السلوكية الإيجابية، بما في ذلك تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى خفض معدلات التغيب بين الموظفين.
  - يشكل الاستغراق الوظيفي أحد المداخل النظرية والتطبيقية الأكثر انتشاراً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث أصبح أداة تحليلية رئيسية لفهم السلوك التنظيمي، وتتجلى أهميته في قدرته على رفع الروح المعنوية للعاملين، والحد من المظاهر السلبية مثل التغيب وضعف الدافعية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي.
  - سجلت القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية المدروسة مستوى متوسطاً وفقاً لاستجابات عينة البحث، وهو ما اتفق مع كل من دراسات (مقابلة، 2020)، و(لطرش، 2018) و(Enwereuzor, 2017)، والتي توصلت الى وجود مستوى متوسطاً للقيادة الأخلاقية.
  - تباينت أبعاد القيادة الأخلاقية حيث تصدر بعد التوجيه الأخلاقي المرتبة الأولى في الإدراك، تلاه توضيح الدور (ثانياً)، ثم الاهتمام بالاستدامة (ثالثاً)، فالنزاهة (رابعاً)، والتوجه نحو المرؤوسين (خامساً)، ومشاركة السلطة (سادساً)، وأخيراً العدالة (سابعاً).
  - أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي بين العاملين، وهو ما اتفق مع كل من دراسات (مومني، 2020)، و(Juplin, 2020)، والتي توصلت الى وجود مستوى مرتفعاً للاستغراق الوظيفي.
  - تفاوتت أبعاده حيث جاء التفاني في المقدمة، يليه الانغماس، ثم الحماس.
  - كشف التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي، حيث أسهمت بنسبة 19.8% في تفسير التباين في الاستغراق الوظيفي، وهو ما اتفق مع كل من دراسات (مومني، 2020)، و(Naeem, 2020) و(Juplin, 2020)، والتي توصلت الى أن القيادة الأخلاقية تؤثر في تحسين الاستغراق الوظيفي للعاملين.

### 5.2. توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:
- إدراج مقررات القيادة الأخلاقية في المناهج الجامعية وتنظيم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الصحية.
  - ربط نظام المكافآت بالالتزام بالممارسات الأخلاقية.
  - تعزيز ثقافة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
  - توضيح الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق للعاملين.
  - التزام القيادات العليا بالسلوك الأخلاقي كنموذج يحتذى به.
  - تطوير معايير اختيار المسؤولين وفق أبعاد أخلاقية واضحة.
  - تحسين الظروف المادية للعاملين (خاصة الأطباء المتخصصين).
  - تنظيم حملات توعوية حول مفهوم الاستغراق الوظيفي.

## 3.5. آفاق الدراسة:

- تكثيف الدراسات حول القيادة الأخلاقية والاستغراق وذلك لزيادة الوعي بالمفهومين.
- القيام بدراسات مقارنة حول واقع الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية العمومية والخاصة.
- اجراء دراسات حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية.
- اجراء دراسة حول القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي في مؤسسات أخرى غير المؤسسات الصحية.

## 6. قائمة المراجع:

1. ابراهيم بختي. (2015). الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية IMRAD (الإصدار 4). الجزائر: جامعة ورقلة.
2. ابن منظور. (2000). لسان العرب (المجلد 12). لبنان: دار صادر.
3. أحمد العتيبي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (مذكرة ماجستير). الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
4. أحمد عارف العساف، و محمود الوادي. (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية- المفاهيم والأدوات. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. أسامة عبد الكريم هزي. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية (أطروحة دكتوراه). سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
6. اسمهان بلوم. (2013). تنمية الاستغراق الوظيفي مقارنة ابستمولوجية للنسق السلطوي كمقاربة اجتماعية. مجلة عالم التربية، 42.
7. أمل مقابلة. (2020). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (أطروحة دكتوراه). الأردن: كلية التربية، جامعة اليرموك.
8. ايمان حسن جمعة نصار. (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الإستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي (رسالة ماجستير). غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
9. إيمان صلاح المنطاوي. (2007). "أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام (مذكرة ماجستير). مصر: جامعة طنطا.
10. خالد مومني. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية (09).
11. رشا سلامة. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية (68).
12. سالم الخوالدي، و ممدوح رفاعي. (2017). أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (02).
13. سالم القحطاني. (بلا تاريخ). القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي. مجلة البحوث الأمنية، 11 (33).
14. شوقي جدي، خاتمة لواتي، و بشير كاوجة. (2021). أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12 (02).

## القيادة الأخلاقية كمدخل لتحسين الاستغراق الوظيفي لموظفي المؤسسات الصحية بولاية الوادي

15. عبد الحكيم نجم، و هبه البسيوني. (2018). القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية. *مجلة التجارة والتمويل* (01).
16. عبد الله العولقي. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية. *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية*، 12 (01).
17. علي الشريف، و فاضل ظاهر. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 02 (01).
18. علي خميس المصري. (2012). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن ( أطروحة دكتوراه)*. كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
19. عمار حمامة. (2019). *علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي (أطروحة دكتوراه)*. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.
20. عمرو عبد الغني. (2017). *أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصالحة الضرائب المصرية* (قطاع الضرائب على الدخل) (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
21. فاطنة قهيري، و سعيدة ضيف. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الادارة والاقتصاد*، 02 (01).
22. محمد لطرش. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة). *مجلة البناء الاقتصادي* (02).
23. محمد لطرش. (2021). دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 10 (02).
24. محمد لطرش. (2021). دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 10 (02).
25. نجيب سبع. (2021). *أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)*. الجزائر: جامعة ورقلة.
26. نواف كنعان. (1982). *القيادة الإدارية*. السعودية: دار العلوم.
27. هناء محمد. (2019). *أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية (رسالة ماجستير)*. مصر: كلية التجارة، جامعة بنها.
28. Brown, M., Trevino, L., & Hartman, L. (2000). Moral Person and Moral manger: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 47.(04)
29. Mokaya, S., & Kipyegon, M. (2014). Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; Case of Cooperative Bank. *Journal of human resources management and labor studies*, 02.(02)
30. Naeem, R., Weng, Q., Hameed, Z., & Rasheed, M. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(01), pp. 63-82.
31. Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 55.(01)
32. Brown, M., Trevino, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97.(02)

33. Dowlatshahi, S., & Cao, Q. (2006). The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing. *European Journal of Operational Research*, (176)
34. Egorov, M., Kalshoven, K., Verdorfer, A., & Peus, C. (2020). It's a match: "Moralization and the effects of moral foundations congruence on ethical and unethical leadership perception. *Journal of Business Ethics*, 167.(04)
35. Ekmekçi, A. (2010). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 03.(03)
36. Enwereuzor, I., Adeyemi, B., & Onyishi, I. (2020). Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance. *Leadership in Health Services*, 33(02), pp. 201-219.
37. Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement. *Journal of Workplace Learning*, 26.(03)
38. Fox, E., Crigger, B., Bottrell, M., & Bauck, P. (2007). Ethical leadership Fostering an Ethical Environment and Culture", national Center for Ethical in Health Care. Washington: national Center for Ethical in Health Care.
39. Joplin, T., Greenbaum, R., Craig Wallace, J., & Edwards, B. (2021). Employee entitlement, engagement, and performance: the moderating effect of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-14.
40. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33.(04)
41. Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22.(01)
42. Khan, H., Yasir, M., Yusof, H., Bhatti, M., & Umar, A. (2017). The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan. *City University Research Journal (Special Issue)*.
43. Madhura, B., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.(133)
44. Markos, S., & Sridevi, S. (2012). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 05.(12)
45. Obicci, A. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda . *Net journal of business management*, 03.(01)
46. Pertiwi, R., Mukhtar, M., & Supriyati, Y. (2019). The influence of ethical leadership, integrity, affective commitment and trust on (OCB) of teachers at state senior high school at the city of Depok. 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press.
47. Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24.(14)
48. Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63.(04)
49. Robbins, S. (2003). *Organizational behavior* (10 ed.). San Diego: Prentice Hall.

50. Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46.(04)
51. Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 03.
52. Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66.(04)
53. Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70.(04)
54. Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23.(01)
55. Shekari, H. (2015). Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran. *Journal of Educational and Management Studies*, 05.(03)
56. Sirisunhirun, S., & Dhirathiti, N. (2015). Job characteristics and a happy workplace: Increasing organisational engagement in thai higher education institutions. *Organization Development Journal*, 33.(01)
57. Teimouri, H., Hosseini, S., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company) . *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28.(03)