



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

مساهمة سلوكات القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين
- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية -

من إعداد الطالب: فتحي لعموري
نوقشت وأجيزت بتاريخ: 29 ماي 2024
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
01	بوصييع العايش ربيع	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الوادي
02	بوبكر عباسي	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
03	شليق عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الوادي
04	حملاوي سكينه	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الوادي
05	بن جروة حكيم	أستاذ	مناقشا	جامعة ورقلة
06	لطرش محمد	أستاذ	مناقشا	جامعة باتنة 1

الموسم الجامعي: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

مساهمة سلوكات القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين
- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية -

من إعداد الطالب: فتحي لعموري
نوقشت وأجيزت بتاريخ: 29 ماي 2024
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
01	بوصييع العايش ربيع	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة الوادي
02	بوبكر عباسي	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
03	شليق عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الوادي
04	حملاوي سكينه	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الوادي
05	بن جروة حكيم	أستاذ	مناقشا	جامعة ورقلة
06	لطرش محمد	أستاذ	مناقشا	جامعة باتنة 1

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ أَصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تُبْشِرْ بِالْأَنْعَامِ

(سورة الأنعام، آية: 162)

لهمداء

أهدي خالص عملي لله عز وجل سبحانه والغني عن عبادته، ولرسوله الكريم ولصالح المؤمنين.

إلى نبع الحنان والأمان إلى أُمِّي وأبي أطال الله في عمرهما ورعاهما.

إلى من خطت معي دروب النجاح وشاطرني عناء الدراسة زوجتي الغالية.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة أختي وإخوتي الأعزاء.

إلى قرة العين إياد وشام.

إلى كافة الأهل والزملاء والأصدقاء جميعاً.

إلى كل قارئ لهذا الإهداء

فتحي

شكر و عرفان

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، نشكره تبارك وتعالى أن أمدنا بالصحة والقوة، نحمده عز وجل أن وهبنا التوفيق لإعداد هذا البحث ونرجو أن يكون في ميزان الحسنات يوم القيامة. نشكر كل من تلقينا منه علما نافعا طيلة مشوارنا.

أتقدم بالشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: بوبكر عباسي الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا العمل، أشكره على جهوده القيمة وصبره معي وتوجيهه لي وحسن متابعته لي في هذا البحث فكانت توجيهاته سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك ومتعتك بالصحة والعافية.

ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تكويننا. دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحهم شرف مناقشتهم لنا وإبداء ملاحظاتهم القيمة .

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل موظفي المؤسسات العمومية للصحة في ولايتي الوادي والمغير من إداريين وأطباء وشبه طبيين على المساعدة القيمة المقدمة لنا من طرفهم. وكما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث. والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه نحو الأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بأبعاده (الحماس، التفاني، الانغماس) وذلك في المؤسسات العمومية للصحة لولايتي الوادي والمغير والبالغ عددها 12 مؤسسة صحية، وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في 370 من العاملين في المؤسسات العمومية للصحة، حيث تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج SPSS V25 من خلال العديد من الاختبارات الإحصائية، ومن خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسطا من ممارسة نخط القيادة الأخلاقية، كما أن هناك مستوى مرتفعا من الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، العمر وسنوات الخبرة، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، أخلاق، قيادة أخلاقية، استغراق وظيفي، مؤسسات صحية.

Abstract:

This study aimed to explore the contribution of the ethical leadership in their dimensions (Fairness, People orientation, Power sharing, Concern for sustainability, Ethical guidance, Role clarification and Integrity) in enhancing the employee engagement in its dimensions (Vigor, Dedication, Absorption) in 12 public health institutions of the wilayas of El oued and El meghaier, and this was based on the descriptive analytical approach by relying on the questionnaire and interview in collecting data from the study sample, which was represented by 370 employees in public health institutions, the data analysis was based on the SPSS V25 Through many statistical tests, after data analysis, it was found that there is an average level of practicing ethical leadership style and employee engagement in the institutions under study, and it was also found that there is a statistically significant effect of ethical leadership on the employee engagement, and the results also showed that there are no statistically significant differences in the perceptions of the study sample members about the level of practice of officials in health institutions for ethical leadership due to the variable of gender, age and years of experience, while There are statistically significant differences in the perceptions of the study sample members about the level of practice of ethical leadership by officials in health institutions due to the functional level variable, in addition to the absence of statistically significant differences in the perceptions of the study sample members of the level of their engagement due to the gender and career level variable, while there are statistically significant differences in the perceptions of the study sample members of the level of their engagement due to the variable of age and years of experience.

Key Words: Ethics, Ledership, Ethical leadership, Employee engagement, Health institutions.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
V	الإهداء
VI	شكر وعرفان
VII	الملخص باللغة العربية
VIII	الملخص باللغة الأجنبية
IX	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ط	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
04	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأخلاق
26	المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية
42	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي
43	المطلب الأول: ماهية الاستغراق الوظيفي
49	المطلب الثاني: أبعاد الاستغراق الوظيفي
50	المطلب الثالث: معيقات الاستغراق الوظيفي واستراتيجيات تنميته
54	المبحث الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي
57	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأخلاقية
61	المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير القيادة الأخلاقية
64	المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير القيادة الأخلاقية
73	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الأخلاقية

81	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير الاستغراق الوظيفي
82	المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير الاستغراق الوظيفي
86	المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير الاستغراق الوظيفي
91	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير الاستغراق الوظيفي
96	المبحث الثالث: عرض الدراسات التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي
97	المطلب الأول: الدراسات في البيئة العربية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي
98	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي
101	المبحث الرابع: تلخيص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
102	المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة
113	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
116	المطلب الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
116	المطلب الرابع: مميزات الدراسة الحالية
118	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
120	تمهيد
121	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصحية محل الدراسة
122	المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام الصحي في الجزائر
124	المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر
127	المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية
128	المطلب الرابع: الهياكل الصحية لولايتي الوادي والمغير
140	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
141	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
143	المطلب الثاني: منهج الدراسة
143	المطلب الثالث: أتموزج الدراسة
144	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
145	المطلب الأول: جمع بيانات الدراسة
148	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
149	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
157	خلاصة الفصل

	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
159	تمهيد
160	المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة
161	المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة
165	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الأخلاقية
171	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي
175	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
176	المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار
177	المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
180	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية
198	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
199	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
200	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
201	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
203	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفروق في تصورات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
206	خلاصة الفصل
208	الخاتمة
214	قائمة المراجع
234	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
8	الفرق بين القيادة والإدارة	1.1
32	الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية	2.1
102	تلخيص الدراسات السابقة	1.2
129	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي	1.3
130	تعداد الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي	2.3
131	تعداد المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي	3.3
132	تعداد الموظفين بمركز مكافحة السرطان بالوادي	4.3
132	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالوادي	5.3
133	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة	6.3
134	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية قمار	7.3
135	تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالطالب العربي	8.3
136	تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغير	9.3
137	تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجامعة	10.3
138	تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغير	11.3
139	تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة	12.3
142	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل حسب المؤسسات	13.3
147	أبعاد الاستبيان.	14.3
147	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	15.3
150	نتائج اختبار التجزئة النصفية	16.3
150	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	17.3
152	الصدق الداخلي لفقرات بعد "التوجه نحو المرؤوسين"	18.3
152	الصدق الداخلي لفقرات بعد "العدالة"	19.3
153	الصدق الداخلي لفقرات بعد "مشاركة السلطة"	20.3
153	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الاهتمام بالاستدامة"	21.3
153	الصدق الداخلي لفقرات بعد "التوجيه الأخلاقي"	22.3
153	الصدق الداخلي لفقرات بعد "توضيح الدور"	23.3
154	الصدق الداخلي لفقرات بعد "النزاهة"	24.3
154	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الحماس"	25.3

155	الصدق الداخلي لفقرات بعد "التفاني"	26.3
155	الصدق الداخلي لفقرات بعد "الانغماس"	27.3
156	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	28.3
161	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	1.4
162	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.	2.4
163	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.	3.4
164	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.	4.4
165	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "التوجه نحو المرؤوسين"	5.4
166	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "العدالة"	6.4
167	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "مشاركة السلطة"	7.4
168	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "الاهتمام بالاستدامة"	8.4
168	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "التوجيه الأخلاقي"	9.4
169	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "توضيح الدور"	10.4
170	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "النزاهة"	11.4
171	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "القيادة الأخلاقية"	12.4
171	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "الحماس"	13.4
172	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "التفاني"	14.4
173	متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "الانغماس"	15.4
174	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "الاستغراق الوظيفي"	16.4
176	اختبار التوزيع الطبيعي	17.4
177	يوضح اختبار الارتباط الخطي	18.4
177	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.	19.4
178	معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية وأبعادها.	20.4
179	معاملات الارتباط بين الاستغراق الوظيفي وأبعاده.	21.4
180	مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة	22.4
181	مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة	23.4
181	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة	24.4
182	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة في الاستغراق الوظيفي للعاملين	25.4
183	تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي	26.4
184	تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة على الاستغراق الوظيفي	27.4
185	تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي	28.4

185	تحليل الانحدار البسيط لأثر الاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي	29.4
186	تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي	30.4
187	تحليل الانحدار البسيط لأثر توضيح الدور على الاستغراق الوظيفي	31.4
188	تحليل الانحدار البسيط لأثر النزاهة على الاستغراق الوظيفي	32.4
189	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	33.4
190	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر	34.4
190	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	35.4
191	نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	36.4
192	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	37.4
193	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	38.4
194	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر	39.4
194	نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر	40.4
195	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	41.4
195	نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	42.4
196	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	43.4
196	نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	44.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
143	نموذج الدراسة	1.3
161	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	1.4
162	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	2.4
163	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	3.4
164	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	4.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
234	استبيان الدراسة	01
238	قائمة الأساتذة المحكمين	02
239	مخرجات برنامج SPSS	03

لَمَّا نَمَسَ

توطئة

يعتبر الاهتمام بالقطاع الصحي من أهم الأولويات في كل الدول، فهو يحظى بمكانة خاصة وذلك لارتباطه بصحة الإنسان التي تعد من أهم المتغيرات التي تؤثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبرزت أهميته أكثر في الفترة التي شهدت تحديات واجهها القطاع في ظل جائحة كوفيد-19، والتي كانت اختبارا حقيقيا لكل الأنظمة الصحية في العالم. كما أن المؤسسات الصحية من المؤسسات ذات التركيبة المعقدة والتي تعتمد في تقديم خدماتها على مهام وإجراءات متعددة ومتداخلة، تستلزم مهارات متخصصة ومتنوعة، كما تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تمس جميع أوجه النشاط سواء كان طبيا أو إداريا، حيث تتفاعل هذه الأنظمة وتتكامل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أشارت منظمة الصحة العالمية إلى أنه لا ينبغي النظر إلى المؤسسات الصحية على أنها منظمات طبية فحسب، وإنما أيضا كمنظمات اجتماعية، فبالإضافة إلى تلبية احتياجات المرضى، يجب على المؤسسات الصحية أيضا تطوير بيئة عمل صحية تمكن الموظفين من بلوغ أدائهم المتوقع وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم لخدمة مصلحة المؤسسة الصحية والمرضى.

لذلك فإن المورد البشري يلعب دورا كبيرا ومركزيا في المؤسسات الصحية، حيث أن العاملين في هذه المؤسسات يعتبرون عنصرا حيويا لأداء كافة الوظائف، ففعالية وكفاءة المؤسسة الصحية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، ونجاحها يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بهذا العنصر من خلال اشباع حاجاته وتحقيق رغباته وترقية قدراته ومحاولة ادماجه ذهنيا وعاطفيا في عمله، مما ينتج عنه في النهاية تحقيق أهداف العاملين الشخصية وأهداف المنظمة.

ان الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الهامة في مجال ادارة الموارد البشرية كونه يلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المنظمة وهو قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية، كما أنه يمثل مؤشرا فعالا لمتغيرات سلوكية أخرى كالأداء، معدل الغياب، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويعتبر الاستغراق الوظيفي حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس والتفاني، والانغماس. كما أنه اندماج داخلي للفرد في العمل أو التطابق والتجاوب النفسي للفرد مع عمله، وهو يعني أن الفرد يحب عمله ويكون مهتما به، فهو مرتبط بالنواحي الذهنية والعاطفية معا، وينتج عنه العديد من الآثار الإيجابية مثل مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، لذلك وجب توفير بعض العوامل التي تساعد على تحقيق مناخ ملائم داخل المنظمة يساهم في استغراق الموظفين في أعمالهم.

وتأتي القيادة كأحد أهم العوامل المساهمة في خلق مناخ مناسب داخل المنظمة، فهي تعد من أهم الوظائف، ذلك لأنها العقل المدبر لخطة العمل فيها، حيث يعمل القائد على ادارة الأفراد والمجموعات ويرشدهم ويديرهم وينسق مهامهم، كما يستشير دوافعهم وطموحاتهم، فهي عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين بالمنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة. ومع سرعة تحول بيئة الأعمال وتغيراتها الجذرية، وفي ظل اشتداد المنافسة وزيادة التحديات التي تواجه المنظمات، ظهرت معها أدوار جديدة للقادة وأصبح وعيهم أكبر لأهمية المورد البشري،

وأصبح من اللازم التخلي على التصاميم التقليدية وتبني أنماط قيادية فعالة قادرة على الارتقاء بأداء المنظمة وزيادة فعالية عاملاتها.

وهنا تأتي القيادة الأخلاقية والتي تعد مفهوما حديثا نسبيا في أدبيات الإدارة، حيث أنها تعني مراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها، أو هي عبارة عن التأثير الذي يمارسه القائد لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال سلوكات تتميز بسمات أخلاقية مثل النزاهة، التعاون، الأمانة، العدالة والإيثار، ومحاولة تعزيز هذه السلوكات الأخلاقية في العمل. ولقد ازداد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية عند إدراك المنظمات لفوائدها وأهميتها، وكذلك لعدم وجود تعارض بين الأخلاقيات وربحية هذه المنظمات.

كما أن السلوكات الأخلاقية للقادة تؤدي لتحسين استغراق الموظفين في العمل، والذي ينعكس بدوره على رضاهم وحماسهم للعمل، حيث يكون الموظف على استعداد لبذل المزيد من الجهد، وبذلك فإن اتباع القادة للسلوكات الأخلاقية في بيئة العمل سوف يشجع على استغراق الموظف في العمل والتجاوب النفسي مع الأعمال المكلف بها.

تعيش مختلف المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر ضمن محيط جد متقلب يتسم بالتعقيد وعدم التأكد، به العديد من المعوقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، يتسم كذلك بالتغير المستمر للقوانين المسيرة لهذه المؤسسات، ومنافسة المؤسسات الصحية الخاصة وحتى الأجنبية، بالإضافة الى سوء التسيير، وعدم التحكم في مختلف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وهجرة العديد من الكفاءات نحو الخارج ونحو المستشفيات الخاصة، بالمقابل نجد ضغوطات الطلب المتزايد للخدمات الصحية من قبل المواطنين، وبالنظر لهذه التحديات أصبح من الواجب على المؤسسات الصحية العمومية إعادة النظر في إدارة كافة مواردها المختلفة وخاصة البشرية منها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يلعب العنصر البشري دورا مهما جدا في المؤسسات الصحية، فهو يعتبر حجر الأساس فيها والمحرك الرئيسي لأدائها، لذلك وجب الحفاظ عليه وذلك عن طريق توفير الظروف الملائمة لتنمية استغراقه الوظيفي.

وحسب Gallup في تقريرها لسنة 2022 فإن غالبية الموظفين غير مستغرقين في أعمالهم، وأن 21% فقط

من الموظفين مستغرقين وظيفيا عبر العالم، كما أجرى معهد البحوث ADP Research Institute (ADPRI) دراسة سنة 2018 في 19 دولة بعينة قدرها 19346 موظفا، توصل الى أن 15.9% فقط من الموظفين مستغرقين في أعمالهم، من جهة أخرى يمكن العثور على أساس نظري قوي لشرح استغراق الموظف في نظرية التبادل الاجتماعي، حيث سيكون الموظف الذي لديه شعور بالحصول على دعم القادة أكثر انخراطا في العمل والمنظمة كجزء من المعاملة بالمثل الموضحة في نظرية التبادل الاجتماعي.

وفي نفس الإطار تبين وجود نقص في الدراسات التي تناولت علاقة القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية، ولذلك تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية للصحة بولايتي الوادي والمغیر؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد درجة مرتفعة لممارسة سلوك القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد درجة مرتفعة لمستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر دال احصائيا للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال احصائيا للتوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال احصائيا للعدالة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال احصائيا لمشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر دال احصائيا للاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر دال احصائيا للتوجه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
 - ✓ الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر دال احصائيا لتوضيح الدور على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
 - ✓ الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر دال احصائيا للنزاهة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وينتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:

- الكشف على مدى تبني القيادات الإدارية لنمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- إبراز مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- تحديد أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية المؤثرة في الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- توضيح أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي؛
- تحديد درجة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؛
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لعاملاتها.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال حداثة المتغيرات المتناولة، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

■ الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال النقاط التالية:

- ✓ يتناول البحث موضوعين مهمين وهما القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي؛
- ✓ كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها للقيادة الأخلاقية نظراً لحداثتها وندرة الدراسات التي تناولت أثرها على الاستغراق الوظيفي وخاصة في البيئة العربية عموماً والجزائرية خصوصاً، وتناولها كذلك للاستغراق الوظيفي الذي يعتبر من أهم المتغيرات التي تعبر عن مستوى تفاعل الفرد مع بيئة عمله ومع وظيفته بالخصوص؛
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال.

■ الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في النقاط التالية:

- ✓ محاولة قياس أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي احصائياً وتحليل وتفسير نتائج الدراسة؛
- ✓ البحث يدرس أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في قطاع حساس ومهم في الجزائر وهو القطاع الصحي؛
- ✓ من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية حاولت هذه الأطروحة لفت أنظار صانعي القرار في المؤسسات الصحية محل الدراسة وقطاع الصحة عموماً إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ومنحها الأولوية نظراً لما لها من تأثير سلبي أو إيجابي على مستوى الاستغراق الوظيفي في هذا القطاع الحساس.

خامساً: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الاعتماد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فتم القيام بإجراء دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الصحية العمومية في ولايتي الوادي والمغیر، بهدف معرفة مستوى القيادة الأخلاقية السائدة والاستغراق الوظيفي للعاملين فيها، بالإضافة إلى تحليل أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال استعمال أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع بيانات الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

من أجل تحكم أكبر في موضوع الدراسة، تكون حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة في الفترة بين سنة 2021 وسنة 2024.
- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في المؤسسات الصحية العمومية في ولايتي الوادي والمغير والبالغ تعدادها 12 مؤسسة؛
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع موظفي المؤسسات الصحية العمومية في ولايتي الوادي والمغير، من أطباء وشبه طبيين وإداريين.

سابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

- في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر وخاصة في فترة جائحة كوفيد 19، تشكلت لدى الباحث مجموعة دوافع ذاتية وموضوعية أدت لاختيار هذا الموضوع ومن هذه الدوافع:
- التحديات والصعوبات التي واجهتها المؤسسات الصحية العمومية في ظل جائحة كوفيد 19.
 - الاهتمام الشخصي والرغبة في دراسة موضوع القيادة الأخلاقية؛
 - ارتباط الموضوع بشكل كبير مع تخصص الدراسة؛
 - حداثة الاهتمام بمتغيري الدراسة القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي؛
 - انعدام الدراسات على المستوى المحلي التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي معا؛
 - الأهمية الكبيرة لمتغيري الدراسة القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي بالنسبة للمؤسسات الصحية.

ثامنا: هيكل الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** خصص للإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، من خلال المبحث الأول تم تناول الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية، أما في المبحث الثاني فتم تناول الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي، بينما في المبحث الثالث فتم التطرق الى علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي.
- **الفصل الثاني:** متعلق بعرض الدراسات السابقة، حيث تم من خلاله معالجة الدراسات السابقة وتحليلها والاطلاع على نتائجها، كما تم مقارنة الدراسة الحالية مع مختلف الدراسات السابقة، وتضمن هذا الفصل

أربعة مباحث، في المبحث الأول تم تناول بالدراسة والتحليل الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، أما في المبحث الثاني فتم تناول الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي، بينما في المبحث الثالث تم تناول الدراسات التي جمعت بين المتغيرين معا، وأخيرا تم في المبحث الرابع تلخيص الدراسات السابقة وتبيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- **الفصل الثالث:** خصص للإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، حيث تم في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسات الصحية محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فتم التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، وفي المبحث الثالث تم التطرق لأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة فيها.
- **الفصل الرابع:** متعلق بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تحليل نتائج متغيرات الدراسة، بينما من خلال المبحث الثاني تم اختبار فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث تم مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- عند اعداد هذه الدراسة تم مواجهة بعض الصعوبات، يمكن ذكرها فيما يلي:
- ندرة الكتب المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وخاصة باللغة العربية؛
- صعوبة في توزيع الاستبيان نظرا للعدد الكبير للمؤسسات المدروسة، حيث بلغ تعدادها 12 مؤسسة صحية موزعة على ولايتين؛
- صعوبة في وجود إجابات جادة من عينة الدراسة مما أدى الى الغاء العديد من الاستبانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي؛
- التحفظ من بعض مسؤولي المؤسسات الصحية في قبول توزيع الاستبيان، خاصة وأن موضوعه يشمل السلوكات الأخلاقية المتعلقة بمؤلاء المسؤولين.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

والاستغراق الوظيفي

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة فضائح أخلاقية كثيرة، سواء ما تعلق منها بالشركات أو المؤسسات الحكومية، وهو ما أثار تساؤلات عديدة عن الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في خلق الجو المناسب والأخلاقي داخل هذه المنظمات.

حيث أن الجو غير الأخلاقي السائد جاء نتيجة قرارات غير أخلاقية وغياب العدالة والإنصاف في التعامل مع الأفراد، مما أفقد الثقة في التعامل بينهم وبين القادة، بينما في المقابل تُظهر الدراسات الدور المهم الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في نجاح المنظمات، وفي تحسين مختلف المخرجات السلوكية للأفراد.

كما أن مفهوم الاستغراق الوظيفي أصبح يجذب اهتماما كبيرا من الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات، وذلك نظرا لأهميته الكبيرة من حيث أن الموظف المستغرق يكون أدائه أفضل في وظيفته بالإضافة لشعوره بالسعادة والرضا في مكان العمل.

فالقيادة الأخلاقية من الممارسات والأنماط القيادية التي لها تأثير إيجابي في بناء علاقات اجتماعية قوية بين القادة والعاملين وزيادة الثقة في القائد، فالجانب الأخلاقي للقائد من صدق ونزاهة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية يجعل العاملين أكثر شعورا بالأمان النفسي وبالتالي أكثر اندماجا في أعمالهم.

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الى مبحثين رئيسيين كما يلي:

-المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

-المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي

-المبحث الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

القيادة هي سلوك وممارسة قديمة ظهرت في جميع الحضارات البشرية، أما من الناحية العلمية فهي مفهوم حديث حدثت علوم التنظيم والتسيير، حيث تتوقف فعالية وحيوية واستمرار العمل التنظيمي في المنظمة على القيادة باعتبارها مفتاح الإدارة، لما لها من أثر كبير في حركة ونشاط المنظمة وكذلك في التفاعل مع الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والأفراد العاملين على حد سواء.

وعالمنا المعاصر اليوم يتعرض لموجة من الهزات الأخلاقية المتتابة والتي تتمثل في سلوكيات وممارسات فردية وجماعية والتي سلبت الأفراد والجماعات الأمن والاستقرار، وبالتالي أدت الى ضعف العلاقات في ميادين الحياة المختلفة، ونتيجة لسهولة المواصلات والاتصالات الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة فقد أصبحت هذه الهزات الأخلاقية ذات صبغة عالمية¹.

وهنا كان التوجه الجديد للمنظمات يدعو إلى استبدال المفهوم القديم للقيادة المعتمد على الهرمية ومركزية السلطة، بأنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، ومشاركة السلطة وصنع القرار، والاهتمام بالأفراد وتعزيز ثقتهم التنظيمية، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم².

ومن أجل ضبط المفاهيم والتعرف على حيثيات الموضوع سيتم التطرق في المبحث الأول للمطالب التالية:

-المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

-المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأخلاق.

-المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية .

¹ عبد المنعم طرخان، "واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003، ص 10.

² بسام الرميدي، أسماء بدوي، "أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج 05، ع 01، 2021، ص 01.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم للقيادة

تعتبر القيادة من الموضوعات الهامة للغاية في مجال الإدارة، والتي نالت اهتماماً كبيراً من الكتاب والباحثين، فالقيادة الناجحة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إداري، فغالباً ما يُعزى تحقيق المنظمة لأهدافها إلى فعالية قيادتها الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة

لقد كان من الصعب جداً على الكتاب والباحثين تقديم تعريف موحد للقيادة وذلك بسبب تباين خلفياتهم الفكرية والإدارية، فلكل منهم زاوية ينظر من خلالها لموضوع القيادة¹، فيعرفها وفقاً لمجال خبرته، فعلماء النفس يقدمون تعريفات مختلفة عن علماء الاقتصاد والإدارة وعلماء الاجتماع... الخ.

فالقيادة لغة من "القود" وهي نقيض "السوق"، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك "القيادة"²، من هنا نستشف أن مكان القائد في المقدمة يدل ويرشد تابعيه.

والقيادة مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة عملية بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والتابعون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها³.

يعرف القحطاني القيادة بأنها مقدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة⁴.

ويعرفها روبنس (Robbins) بأنها: "عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة"⁵.

أما نيلسون (Nelson, 2006) فيعرفها بأنها: "خطوات أو إجراءات أو عملية توجه سلوك الأفراد في بيئة العمل"⁶.

ويرى الصيرفي بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم¹.

¹ فاطمة قهيري، سعيدة ضيف، "أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج (02)، ع (01)، الجزائر، 2020، ص 83.

² ابن منظور، "لسان العرب"، مج 12، دار صادر، لبنان، 2000، ص 315.

³ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار العلوم، السعودية، 1982، ص 86.

⁴ سالم القحطاني، "القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية، مج 11، ع 33، الرياض، ص 08.

⁵ SP Robbins, "Organizational behavior", 10 th ed, Prentice Hall, San Diego, 2003, p57.

⁶ Adoko Obicci, "Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda", Net journal of business management, Vol 3, N 1, 2015, p 39.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وتعرف كذلك بأنها عملية السيطرة على أنشطة جماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها². من خلال ملاحظة مع تقدم يمكن القول أن جل التعاريف السابقة ركزت على التأثير الذي يمارسه القائد على الأتباع من خلال عملية القيادة وذلك لدفعهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرف سميث وبيلي (Smith and Piele) القيادة بأنها "نشاط يؤثر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجد وبرغبة لتحقيق أهداف الجماعة"³.

وقد عرف باس (Bass) القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة"⁴.

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة أن التركيز يكون على تأثير القائد على الأتباع بطريقة تجعلهم يقومون بالأعمال بجد ورغبة وحماس.

أما الكبير فيعرفها بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد"⁵.

ويعرفها السكارنة بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين وسلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف أو مواقف معينة⁶.

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة إضافة متغير الموقف لعناصر القيادة.

ويعرف (Daft) القيادة بأنها علاقة تأثير بين القائد والأتباع الذين ينوون تغييراً حقيقياً يعكس أغراضهم المشتركة⁷.

ويضيف كوتنز وأدونيل (Koortz and O'donnell) بأنها "التأثير الذي يقوم به القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الإسهام الفاعل بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"⁸.

كما يعرفها تيد (Tead) بأنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح"¹.

¹ محمد الصيرفي، "القيادة الادارية الابداعية"، ط1، مصر، دار الفكر العربي، 2007، ص123.

² Andrzej Huczynski, David A Buchanan, "**Organisational Behaviour: An Introductory Text**", 5th ed, Harlow, USA, 2004, p 57.

³ Smith Stuart, Piele Philip, "**School leadership: handbook for excellence**", 3rd edition, eric publication, Oregon, 1991, p2.

⁴ أحمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، السعودية، دار الملك فهد للطباعة، 2016، ص 39.

⁵ أحمد الكبير، "المرجع السابق"، ص 41.

⁶ بلال السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 18.

⁷ RL Daft & A Noe Raymond , "**Organizational Behavior**", Harcourt College Publisher, USA, 2001, p 379.

⁸ Koontz & O'Donnell, "**Principles of management**", McGraw Hill book co, USA, 1964, p 80.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ركزت التعريفات السابقة على عنصر التعاون من أجل تحقيق الهدف، هذا الأخير الذي يكون متفقاً عليه وبالتالي يكون العمل بجد على تحقيقه.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها السلوك الذي يمارسه القائد لدفع تابعيه لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتم ذلك في ظل تفاعل اجتماعي بين الأفراد لخلق جو من التعاون والثقة بينهم.

ومما ذكر من تعريف ومفاهيم متنوعة ومختلفة فإنها تشترك في عناصر أساسية لقيام أي قيادة في جماعة معينة وتتمثل في ثلاثة عناصر وهي² :

- 1- جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد، بحيث تكون هذه المجموعة لها تنظيم معين سواء كان اجتماعي كعشيرة أو قبيلة، أو سياسي كحزب أو جمعية أو ما شابه، أو إداري كمنظمة وغيرها.
- 2 - أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد، وهذا هو أساس القيادة إذ أن هذا الشخص هو الذي يمتاز بمهارات وقدرات تميزه عن الغير، أو أنها تجعله في صدارة قيادة هذه الجماعة، وبالتالي فإنه يزاول عملية التأثير عليهم.
- 3 - أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه، الهدف العام للقائد هو تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها بشتى الوسائل والطرق والعمليات المختلفة نحو تحقيق ما تم رسمه من أهداف مشتركة.

ثانياً: أهمية القيادة

للقيادة دور مهم ورئيسي في حياة الأفراد والشعوب، وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات، وبخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً³، وتستمد هذه الأهمية كذلك من العنصر البشري الذي أضحي أحد أهم الموارد التي تساهم في ضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها لذلك وجب توفير قيادات يكون لها دور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها⁴.

¹ Tead Ordway, "The Art of Leadership", McGraw Hill Inc, USA, 1963, p20

² صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، مج 16، ع 01، 2015، ص 78.

³ مددين سحر خلف، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص 18.

⁴ نصر الدين قعودة، "أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص 08.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

كما يمكن تبيان أهمية القيادة بصفة عامة في الآتي¹ :

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع؛
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع؛
- توعية الأفراد بالمتطلبات والصعوبات التي تواجههم والسعي لتحديد وترتيب أولوياتها حسب أهميتها ؛
- تسهيل التوافق بين الجماعات على المستهدفات التي يسعون لبلوغها وتصميم الخطط واختيار الأدوات الملائمة، وتأمين المصادر والقدرات الضرورية لتحقيق هذه المستهدفات؛
- تسيير تواصل أعضاء الجماعات ليس فقط لإنشاء العلاقات الاجتماعية السوية بينهم ولكن أيضا لإحداث تلك العلاقات بينهم وبين سائر الجماعات في المجتمع؛
- السعي إلى الحفاظ على الجماعات التي تشكل المجتمع، واستدامتها والقضاء على أي خوف أو قلق ينتاب أفرادها، مما يمكنهم من النجاح في تأدية مسؤولياتهم؛
- مساندة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

وفي هذا الإطار يذكر طارق السويدان ومحمد العدلوني أن القيادة² :

- تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف؛
- تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية؛
- تمثل الفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل؛
- تحفز وتدعم الأفراد وتوجههم وتشرف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم؛
- تقيم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وتحل المشكلات ومعوقات العمل؛
- تعمل على التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والحفاظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي؛
- تتابع باستمرار أي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة؛

¹ محمد معمر، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بالجلفة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص ص، 109-110.

² طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "القيادة في القرن 21"، ط 1، السعودية، قرطبة للإنتاج الفني، 2001، ص 20.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

-توحد وتنظم جهود الأفراد، وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

ثالثا: القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أيًا منهما، وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي¹.

وقد ميّز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على ادراك بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى للمنظمة، بالإضافة إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير في أن القائد يركز على المستقبل و يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة، و يقيم علاقات ودية مع الأفراد، في حين أن المدير يركز على الحاضر و يطبق السياسات واللوائح، ويظل محايدا للوصول لقرار موضوعي، يستغل مكانته في المنظمة لتحقيق أهدافها².

وفيما يلي توضيح رافدة عمر الحريري الفرق بين القيادة والإدارة³.

جدول رقم (1.1): الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
1-القيادة تنبع من الجماعة وتأتي وفقا للقبول والرضا النفسي للقائد من قبل المرؤوسين.	1-الإدارة تأتي عن طريق التعيين بقرار إداري صادر من الجهات العليا المعنية لشخص ما ليقوم بتلك المهمة.
2-يشعر أعضاء المنظمة دوما بالحاجة إلى قيادة.	2-في الإدارة يقبل المرؤوسون سلطتها خوفا من العقاب.
3-القائد داعية للتغيير والتطوير في البناء والتنظيم.	3-رجل الإدارة يعني الحاضر، ويحافظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره.
4-القيادة تتطلب من يقوم بدورها أن يبدع ويتكرر ويخطط ويتصور ليتمكن من خلال ذلك إدراك الأهداف والاستراتيجيات	4-الإدارة تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية المناسبة والإمكانات

¹ عمرو عبد الغني، "أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص 28.

² بلال السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ رافدة عمر الحريري، "إعداد القيادات الإدارية لمدرس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 123-124.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المادية والبشرية اللازمة للعملية.

5- تعمل الإدارة في أوضاع رسمية ومواقف روتينية بصورة منتظمة ومستمرة.

6- مصدر القوة والنفوذ في الإدارة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.

7- المدير يسأل كيف ومتى؟

8- الإدارة تعتمد على التخطيط قصير المدى.

9- يتقبل الوضع الراهن.

10- يتم تقييم الإدارة نتيجة النظام المعني.

11- يستمد الإداري سلطته من مركزه الوظيفي.

12- رجل الإدارة يختار الهدف تبعاً لمصلحته أي أن الجماعة لا تشارك بتحديد الهدف.

13- قد يكون السن والخبرة والأقدمية عوامل توصل إلى الإدارة ولكن هذه العوامل لا يمكن أن تتطور لتكون قيادة إدارية.

14- ليس بالإمكان أن يكون كل إداري قائداً.

15- رجل الإدارة يستند على القانون واللوائح ويستمد سلطته من التنظيم.

المستقبلية للمؤسسات التي يقودها هذا إضافة إلى القيام بمهمة الجانب التنفيذي الواقعي.

5- تعمل القيادة على ظروف عادية وغير رسمية وغير روتينية.

6- مصدر القوة والنفوذ في القيادة هو الجماعة نفسها شخصية القائد.

7- القائد يسأل ماذا ولماذا؟

8- تعتمد على التخطيط طويل المدى.

9- يتحدى الوضع الراهن.

10- يتم تقييم القيادة نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأعضاء.

11- يستمد القائد سلطته من مكانته بين مرؤوسيه.

12- القائد يختار الهدف بالاشتراك مع الجماعة ووفق ما تتطلبه المصلحة العامة.

13- القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمي عن طريق الإعداد والتدريب الدقيقين اللذين يتحرر بهما القائد من الفردية والأنانية وانعدام ضبط النفس.

14- القائد يفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، وعليه فإن كل قائد يصلح أن يكون مديراً.

15- القائد يتميز بالمرونة ويستمد سلطته من قوة تأثيره في الآخرين.

المراجع: رافدة عمر الحريزي، إعداد القيادات الإدارية لمدرس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص-ص، 123-124.

رابعاً: صفات القيادة الناجحة

هناك العديد من الصفات التي تميز القيادة الناجحة، وقد ذكر البدري أن هذه الصفات تتمثل فيما يلي¹:

1. المبادأة: تعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزويد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

¹ طارق عبد الحميد البدري، "أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها"، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 64.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

2. **العضوية:** تعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في تنمية روح التفاعل بين الأفراد والعمل في جو تسوده المودة بعيدا عن المركزية.

3. **التمثيل:** هو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته والسعي في مصلحتها وتمثيلها في جميع المواقف.

4. **التكامل:** يتمثل فيما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد.

5. **التنظيم:** يعني قدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وتنظيم علاقات العمل فيما بينهم.

6. **السيطرة:** تعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم واتخاذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

7. **الاتصال :** قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة إلمامه بما يتصل بها من أمور.

8. **التقدير والتحسب:** قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلباً أو إيجابياً في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بتحقيق الأهداف.

9. **الإنتاج:** هو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

يتضح مما سبق ذكره أن القائد الناجح هو من تتوفر فيه هذه الصفات، بحيث تجعل منه مؤثراً من خلال علاقته بتابعيه فيوجههم ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال خلق جو يسوده التعاون والثقة والعدالة والايثار، مما يجعله يحظى بقبول واحترام تابعيه.

خامسا: نظريات القيادة وأنماطها

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات عدة للقيادة والتي حاولت تحديد معرفة ما تهدف اليه القيادة ومعرفة ماهي خصائص القائد الناجح، نستعرض هنا أهم النظريات القيادية الكلاسيكية مع الإشارة الى أبرز منطريها، كما نتطرق إلى أهم النظريات المعاصرة للقيادة.

1. نظرية الرجل العظيم

تم تقديم هذه النظرية من قبل الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، فقد اعتقد العالم لسنوات عديدة أن جميع القادة كانوا رجالا وكانوا عظماء (أي من الطبقة النبيلة)، وبالتالي فإن أولئك الذين تولوا أدوارا قيادية تمت من خلال الميراث الجيني والاجتماعي، ولم يكن من الممكن أن الأفراد من "الطبقة العاملة" يمكن أن يكونوا قادة،

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وأن القيادة لا يمكن تعلمها، وأن النساء لا يمكن أن يصبحن قائدات¹، وقد وجه لهذه النظرية نقد من حيث أن القائد الذي ينجح في جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حدى²، ومن خلال اسم هذه النظرية يمكن للمرء تخيل أنها غير مقبولة على الإطلاق في عالمنا المعاصر.

2. نظرية السمات

تستند نظرية السمات إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم³، وبالتالي فحسب هذه النظرية يجب توفر صفات وخصائص تميز القائد عن غيره، وهذه الصفات تنوع الى صفات اجتماعية وسيكولوجية وفيزيولوجية.

ولم تخلُ هذه النظرية من الانتقادات حيث من الصعب أن تجتمع كل السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد السمات التي تفرق بين القادة والعاملين واختلاف دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كما لم توضح هذه النظرية أهمية كل سمة في التأثير على القائد ونجاحه⁴.

3. النظرية السلوكية

ركزت هذه النظرية على أن القيادة هي فعل وسلوك إشرافي رقابي بدلا من التركيز على السمات الشخصية لهذا القائد، وقد ركزت هذه النظرية على أن القدرات القيادية يمكن تعلمها أكثر من كونها مورثة كما ورد في النظرية المرتكزة على السمات الشخصية للقائد⁵.

ومن أهم الدراسات هنا دراسات جامعة أيوا في نهاية الثلاثينات، حيث قدم "كورت لوين" نمطين للقيادة وهما: القيادة الأوتوقراطية والتي رأى بأنها أسلوب سلمي، والقيادة الديمقراطية التي رأى بأنها النموذج الأمثل للقيادة، بالإضافة إلى النمط الحر، بالإضافة إلى دراسات جامعة متشيغان والتي أجريت تقريبا في ذات الوقت الذي أجريت فيه

¹ A Rebecca, Jones Patronis, "Nursing Leadership and Management: Theories, Processes and Practice", F.A. Davis Company, Philadelphia, USA, 2007, p 04.

² حسين أحمد عبد الرحمان، "العلوم السلوكية: الدوافع - التفكير - الذكاء - القيادة"، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2015، ص 186.

³ شوقي طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، مصر، مكتبة غريب، 1992، ص 59.

⁴ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 264.

⁵ علي خميس المصري، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012، ص 29.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

دراسات جامعة أوهايو وكان لها نفس الهدف، وقد حددت بعدين للسلوك القيادي، وتم تصنيفهما على أنهما الأسلوب القيادي المنصب على العاملين والأسلوب القيادي المنصب على الانتاج¹.

وهناك دراسات جامعة أوهايو التي ركزت على سلوك القائد من خلال (المهمة، العلاقات)، حيث توصلت الى أن القادة الذين يهتمون بالمرؤوسين ويراعون حالهم يحظون برضا أكبر من العاملين، بخلاف القادة الذين يركزون على تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها من قبل العاملين².

وتطرقت نظرية الشبكة الإدارية لبلاك ومولتون Blake & Mouton، الى الأنماط المتعددة للمديرين في ضوء محورين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس، وينتج عنها الأنماط التالية³:

أ. النمط الهارب (1-1): لا يهتم بالعمل أو المرؤوسين مجرد همزة وصل بين الإدارة والأفراد.

ب. النمط المتفاني (1-9): يهتم بالعمل واهتمامه محدود بالناس يركز على الإجراءات والأداء.

ج. النمط الاجتماعي (1-9): يركز اهتمامه على العاملين لتوفير مناخ من الحب والود بالمنظمة.

د. النمط الموفق (5-5): يقوم بعمل موازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

هـ. قائد الفريق (9-9): اهتمام عال بكل من الأفراد والعمل لتحقيق درجة عالية من الإنجاز.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن هذه النظرية جاءت بعد اخفاقات نظرية السمات، وحاولت النظر الى السلوك القيادي بدلا من السمات الشخصية للقائد، أي أن العنصر المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد.

4. النظرية الموقفية

على عكس النظريات السابقة ترى هذه النظرية أن القائد هو صنيعة الموقف، حيث ترى أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، ويتوقف على الموقف الراهن، فبدلا من البحث على صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل التي تجعل القائد فعالا والقيادة سليمة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فقد يأتي القادة ضمن ظروف معينة ومواقف معينة تعمل على جعلهم قادة⁴.

¹ خدير نسيم، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص-ص، 42-43.

² فريد فهمي زيادة، "المبادئ وأصول للإدارة والأعمال"، ط 4، الأردن، مطبعة الشعب، 2004، ص

³ عمرو عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁴ بشير بن شويخة، "أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص 14.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ومن أشهر الباحثين الذين تبناوا هذا الطرح في القيادة، نجد فيدلر، حيث يقول أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير في مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة¹، أما المتغيرات الموقفية التي تحدد درجة صعوبة الموقف - حسب فيدلر - فهي ثلاثة²:

أ- **علاقة القائد بمرؤوسيه**: وتتمثل في مدى تجاوب المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

ب- **هيكل العمل**: عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين، والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات، كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد.

ج- **مدى قوة مركز القائد**: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أداءهم؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن هذه النظرية أضافت ملابسات الموقف للعناصر التي سبقتها، فاعتبرت الموقف عنصر مهم في نجاح أو فشل القادة .

5. نظرية القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية على أنها قيادة تبادل العلاقات بين الأفراد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملون في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير³.

1 بشير بن شويحة، المرجع السابق، ص 15.

2 سميرة صالح، "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2017، ص 47.

3 الطاهر بن عبد الرحمان، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافع الانجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر ع 35، 2011، ص 160.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

أما عن أبعاد القيادة التبادلية فتذكر أقطي¹ :

أ- **المكافئة المشروطة**: وتتمثل في أن القائد والموظف يتبادلان عمليات التعزيز الإيجابي، التي تساعد على تنفيذ الأهداف المتفق عليها.

ب- **الإدارة بالاستثناءات**: وتتمثل في تدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويشير Lyons & Schneider الى وجود نوعين من الإدارة بالاستثناء، الإدارة بالاستثناء الإيجابي، وفيها يتابع القائد التابعين بشكل فعال ويحفزهم بالتشجيع ووضع معايير للأداء وتجنب الأخطاء، ويصحح الانحرافات في حال حصولها، أما في الثانية، فلا يهتم القائد بالانحرافات في الأداء إلا إذا حصلت.

6. نظرية القيادة التحويلية

ضمن نظرية القيادة التحويلية يكون القائد لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة².

فالقيادة التحويلية تقوم بتحقيق مستوى عال من الأداء الذي يفوق التوقعات، من خلال غرس الاعتزاز بالنفس والتواصل مع المرؤوسين في محاولة تعزيز الشعور بالاحترام بين المرؤوسين وكذلك بينهم وبين القائد، وذلك لتسهيل عملية التفكير الإبداعي³.

وتتمثل عناصر القيادة التحويلية فيما يلي⁴ :

أ. **الجاذبية القيادية**: يمارس القادة التحويليون سلوكاً يثير إعجاب واحترام المرؤوسين ويجعل منهم نماذج يحاكيها الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية، إثارة حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين.

ب. **التحفيز الملهم**: وفقاً لهذه الخاصية يُشرك القادة المرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية، وإلهام حُبهم للتحديات، وإلهام حب العمل والعمل الجماعي، وإظهار الحماس والتفاؤل في عملهم.

1 جوهرة أقطي، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2014، ص 36.

2 أسامة الخيري، "الجديد في القيادة الادارية"، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 95.

³ Mungonge Goliath , "A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia", masters of business administration, Rhodes university, p-p, 17-18 .

⁴ أيمن المعاني، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، مج 9، ع 2، 2013، ص 231.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ج. **الاستشارة الفكرية:** يحفز القادة الجهود الفكرية والتحليلية لموظفيهم، ويزيدون من وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، ويشجعون الحلول الإبداعية للمشاكل التي يواجهونها، ويحثون الموظفين على ابتكار أفكار جديدة وتشجيع الإبداع وإعادة النظر في الافتراضات التي يسلمون بها.

د. **الاهتمام الفردي:** يولي القائد التحويلي اهتمامًا خاصًا لكل فرد في المؤسسة، لذلك يسعى جاهدًا لتطوير مهاراته وتحسين مستويات أدائه، فهو يعمل كمدرّب وموجه وصديق، يعتني بالجوانب الفردية لكل فرد، ويأخذ في الاعتبار الفروق الفردية ويحترمها ويمنحهم الثقة، ويحسن القدرة على الاستماع إليهم.

هـ. **تمكين العاملين:** ويكون ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، أي إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.

7. القيادة الكاريزمية

تؤكد النظرية على أن القائد يجذب التابعين له بشخصيته وجمالته ولا يحتاج إلى سلطان المنصب، والكاريزما هي علاقة بين القائد وواحد أو أكثر من الموظفين، تتوافق فيها سلوكيات القائد مع مواقف الموظفين الإيجابية، ومن أهم سلوكيات القائد نجد: الإفصاح عن الرؤية والشعور بالمهمة وازدهار توقع عالٍ للأداء، ومن المواقف الإيجابية للموظفين: الثقة في القائد، وازدهار شعور الاستحسان في حضوره، وإبداء احترام كبير له¹.

8. القيادة الخادمة

يعرف هذا النمط بأنه عملية تطوير رؤية واستراتيجية وأفكار، والتعايش مع القيم والمبادئ التي تدعم هذه الأفكار والتي تؤثر في الآخرين، أو هي انعكاس لإيثار القائد واهتمامه باحتياجات المرؤوسين وتركيزها على الاعتبارات الأخلاقية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه².

ويمكن ذكر سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي كالآتي³:

أ. **المهارات التصورية:** حياة القائد المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهمات الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

ب. **التمكين:** تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم اتمام مهام العمل على أكمل وجه.

¹ Waldman et al, " **Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environment Uncertainty**", The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, 2001, p 135.

² صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، "القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور لطباعة والنشر، العراق، 2016، ص 64.

³ ميسون أحمد، أحمد محمود، "دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مج 16، ع 51، 2020، ص 217.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ج. مساعدة التابعين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

د. الاهتمام بالمرؤوسين: باستخدام الاجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصا المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية.

هـ. السلوك الاخلاقي: المعاملة بشكل شفاف وبأنصاف وبصدق وبعادلة مع الآخرين.

و. الشفاء العاطفية: اظهار المتابعة تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

ز. الالتزام بتطوير المجتمع: توفر وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

9. القيادة الأصيلة

القائد الأصيل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه، وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم ومعارفهم ونقاط قوتهم، كما له وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة صفات، منها أن له ثقة عالية، آملا كبيرا، تفاؤلا عاليا، مرونة عالية، ومعنويات مرتفعة¹، القيادة الأصيلة ترتبط ارتباطا وثيقا بالذات الحقيقية لا المزيفة مع التركيز على تطوير الوعي الذاتي والأخلاقي في توجيه سلوكيات التابعين².

سادسا: أنماط القيادة

النمط القيادي هو مجموعة سلوكيات تظهر لدى القائد عند ممارسته التأثير على الأتباع من أجل الوصول لأهداف المنظمة، إذا فالنمط القيادي هو الطريقة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه، وتتمثل في الأنماط التالية:

1. نمط القيادة الأتوقراطية

يسمى القائد هنا بالقائد الدكتاتوري أو التسلطي أو التحكمي فهو يحاول جمع كل السلطات في يده أو يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة ويصر على طاعة مرؤوسيه له³، يعتمد القائد وفق هذا النمط على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع

¹ جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² زيد صادق ماجد، "القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الأبداع المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات البتروكيماوية في محافظة البصرة"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 12، ع 29، 2020، ص 296.

³ مريم الندوي، "العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات"، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص 34.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

السياسات والخطط دون مشاركة التابعين، ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة.¹

2. نمط القيادة الديمقراطية

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين، وبالتالي تزيد من انتمائهم للعمل وللجماعة مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية²، ويسمى أيضا نمط القيادة التشاركي ويعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه وتفويض السلطة للأفراد الذين يتمتعون بالقدرة اللازمة من أجل تمكينهم على المشاركة في صناعة القرار والمساعدة على حل المشكلات³.

3. نمط القيادة الحرة

لا يوجد في هذا النمط قائد حقيقي وكل فرد يؤدي عمله كما يشاء، ويتميز بحالة من الفوضى والسلبية من جانب القائد، حيث لا تحكم هذه المجموعة قوانين أو سياسات أو إجراءات محددة ولا يتدخل القائد في شؤون العاملين ولا يقدم لهم تعليمات أو نصائح إلا إذا طُلب منه ذلك⁴.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأخلاق

تلعب الأخلاق دورا بارزا في حياة الأفراد والجماعات حيث تعمل على التوازن بين مصلحة الأفراد ومصلحة الجماعات وهي صمام أمان للمجتمعات، سيتم التفصيل ضمن هذا المطلب في الإطار المفاهيمي للأخلاق.

أولا: مفهوم الأخلاق

يرتبط مفهوم الأخلاق في أصله بخلق الكون وخلق الإنسان، وجاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم عندما قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وقد أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق من القدم، وقد جاءت بعثة المصطفى صلى الله عليه وسلم لتعزيزها، وإرساء دعائم الخير منها، والنهي عن الذميمة منها⁵.

يعود أصل كلمة الأخلاق إلى الكلمة اليونانية Ethics المشتقة من كلمة Ethos، وكذلك ترجع إلى الكلمة اللاتينية Morals المشتقة من كلمة Mores، وتشير إلى ارتباطهما بالعادات والتقاليد، وعلم الأخلاق هو علم الخير، وفلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف للغايات النهائية، وقد نظر فلاسفة اليونان إلى الأخلاق من

1 أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 100.

3 نصر الدين قعودة، "مرجع سبق ذكره"، ص 18.

4 غرام خلف الرواشدة، "النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص 25.

5 آلاء العاني، فدعم عبد الحميد، "تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية"، مجلة تنمية الراقدن، المجلد 39، العدد 125، العراق، 2020، ص 115.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

منظور الخير، وقوة الإلزام التي تجبر الأفراد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة، وقوة الالتزام بسلوك الخير يمكن إرجاعها إلى (العادات، والدين والقانون، وتمييز العقل بين الخير والشر).¹

ويعرف الخلق في اللغة العربية بأنه السجية والطبع والعادة، وقد جاء في معاجم اللغة أن "الخلق" حال للنفس راسخة أي ملكة تصدر عنها الأفعال من غير حاجة إلى فكر وروية، وهذا وفق المعجم الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية في القاهرة.²

وتُعرف الأخلاق بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً"³

كما تعرف بأنها السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ، والجيد والردىء، وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة.⁴

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من المعايير والقواعد القائمة على القيم والمبادئ التي تحكم السلوك الإنساني.⁵ ويعرفها الطراونة بأنها: كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة.⁶

كما تعرف الأخلاق بأنها: المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد.⁷ من خلال يمكن القول أن الأخلاق هي عبارة عن مجموعة قيم وضوابط تحكم سلوكيات الأفراد والجماعات وتضبط تصرفاتهم، وقد توصف بالقبح أو الحسن.

ثانياً: أهمية الأخلاق

للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها مطلب أساسي لكل شخص كونها تبدأ وتنتهي مع البشر، فهي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك باقي الكائنات الأخرى، إذ من المفترض على الفرد أن يمثل في تصرفاته للقيم الأخلاقية في علاقاته مع غيره، وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضفي على نفسه جمالا وبهاء.¹

1 سناء أبو ليفة، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة"، المجلة العربية للإدارة، مج (39)، ع (04)، مصر، 2019، ص 212.

2 تحسين أحمد الطراونة، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، ط1، السعودية، مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية، 2012، ص 25.

3 نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 18.

4 Mejia Luis R Gomez et al, "Management", McGraw – Hill, Inc, 2nd ed, New York, USA, 2002, P.102.

5 P A Charlotte, "Typology for The Categorisation of Ethical Leadership Research", African Journal of Business Ethics, vol 12, No2, 2018, p 54.

6 تحسين أحمد الطراونة، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

7 LW Rue, LL Byars, "Management Theory Application", Irwin Inc, 1977, p 471.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

كما أن غاية الأخلاق بالنسبة للجماعة هي إيجاد مجتمع خير يسوده العدل والأمن، والتعاون على صيانة الحياة من الفساد والمظالم، والسير بها إلى طريق الكمال والفضيلة، فالأخلاق الحسنة تحقق للمجتمع الطمأنينة والتماسك، والتقدم والحضارة، وتقضي على الفوضى والمشاكل بين الناس².

كما أن الأخلاق تجعل سلوك الإنسان متصفاً بالثبات والتوافق، وتمكن الأفراد من التنبؤ بتصرف وسلوك الشخص في المواقف المختلفة، وتوجه الفرد نحو الغايات العظمى والمثابرة لتحقيقها، كما أن الخلق يعطي القوة والعزيمة ويزود الفرد بالقدرة على الثبات والتمسك بقيمه مهما اختلفت المواقف ومهما كان الاختيار قاسياً، بالإضافة إلى أن الخلق يعد مظهر من مظاهر الالتزام والضبط الاجتماعي ويغرس لدى الأفراد احترام النظام الاجتماعي والعمل وفقاً لأحكامه³.

وتعد الأخلاق أمراً حيويًا ضرورياً للفرد والمجتمع على حد سواء فهي تساعد على إيجاد التوافق والانسجام بين حاجات الفرد الخاصة وبين متطلبات العيش في وسط الجماعة التي ينتمي إليها، وتشكل بالتالي الضابط لجميع السلوكات على المستوى الفردي والجماعي، ونستطيع بموجبها الحكم على مدى التوافق والانسجام بين أخلاق الفرد وبين مبادئ الجماعة ومعاييرها⁴.

وتؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك المرؤوسين للسلوكات الأخلاقية التي يمارسها قائدهم قد يجعلهم يثقون به وبقدراته⁵، وهي بذلك منطلق رئيسي ومهم في المنظمات والأعمال، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع⁶.

وتعظم أهمية الأخلاق في الإدارة لأنها تغلغل في جميع أنشطة المنظمة، لأنها جوهر القيادة فهي تدور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، فالقائد يجب أن يمتلك القيم الأخلاقية كالصدق والأمانة والاحترام

¹ بتول غانم، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، مج 06، ع 01، 2017، ص 09.

² محمد عقل، "النظام الأخلاقي في الإسلام"، الأردن، مكتبة الرسالة الحديثة، 1986، ص 91.

³ إيمان دعيك، "درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2020، ص 14.

⁴ عبد المنعم طرخان، "مرجع سبق ذكره"، ص 10.

⁵ اسماعيل محمود طه، "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 01، 2019، ص 738.

⁶ عبد الله عالي القرني، "القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية لجامعة الأزهر. مصر، مج 35، ع 170، 2016، ص 655.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

والإخلاص في العمل، وتحويل هذه القيم الأخلاقية التي في وجدانه لتنعكس الى سلوك خارجي، والذي بدوره يحمي المنظمات من المآزق الأخلاقية¹.

يتضح مما سبق أن الأخلاق هي صمام الأمان بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، فهي تحافظ على القيم النبيلة للفرد وتؤثر إيجاباً على سلوك الفرد، ويزداد هذا التأثير داخل المنظمات لما لها من آثار إيجابية.

ثالثاً: النظريات المفسرة للأخلاق

تم وضع عدة نظريات لوصف السلوكيات الأخلاقية المستخدمة في المنظمة نتيجة اختلاف الأفراد حول السلوكيات الأخلاقية التي يجب أن تستخدم كأساس في القرارات وتنفيذ الأعمال ومن هذه النظريات:

1. النظرية الغائية

وتقول بأن كل شيء في الطبيعة موجه لغاية محددة، والغائية مأخوذة من كلمة غاية وهي تحاول الإجابة على الأسئلة حول الصواب والخطأ بالتركيز على ما إذا كان السلوك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة أم لا وتركز هذه النظرية أيضاً على الأفعال والغايات المتعلقة بالسلوك²، وترتكز على مبدئين أساسيين:

أ- النفعية :

يقيم المنطق المنفعي جوانب الأخلاقيات عن طريق النتائج التي تتحقق من تصرف معين، وتؤمن وجهة النظر هذه بأن حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية، حيث الاهتمام بالنتائج والمنافع لأكثر عدد ممكن من الأفراد، ويفترض على المدراء أن يتخذوا قراراتهم التي ينتج عنها أكبر قدر من ممكن من المنفعة الكلية، وهذا بإجراء مقارنة بين التكاليف والعوائد التي يجنيها مختلف الأطراف³، وبالتالي يكون القرار صحيحاً من الناحية الأخلاقية وفقاً لهذه النظرية إذا كان إجمالي منفعه الكلية أكبر من المنافع الأخلاقية لأي قرار آخر⁴.

ب- الأناية :

يعتمد هذا المبدأ على حقيقة أن السلوك الصحيح والمقبول هو الذي يؤدي إلى تعظيم منفعة الفرد، ويعتبر الفرد السلوك أخلاقياً أو غير أخلاقي بالنظر الى النتائج المحتملة لهذا السلوك والدرجة التي يحقق فيها الفرد أهدافه الشخصية، كما أن تقديم المنفعة للآخرين يعتمد على مدى مساهمة هذا السلوك في تقييم منفعة الفرد أيضاً⁵.

¹ أمل مقابلة، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2020، ص 03.

² علي خميس المصري، "مرجع سبق ذكره"، ص، 19-20.

³ خدير نسيم، "مرجع سبق ذكره"، ص 137.

⁴ سناء أبو ليفة، "مرجع سبق ذكره"، ص 212.

⁵ علي خميس المصري، "مرجع سبق ذكره"، ص، 20-21.

2. نظرية الالتزام (الحقوق والواجبات)

يعتبر السلوك الأخلاقي السلوك الذي يحمل احتراماً للحقوق الأساسية التي تجمع جميع البشر، وهذا المفهوم يستند إلى المبادئ الجوهرية لحقوق الإنسان، والتي تشمل الحياة، والحرية، والعدالة أمام القانون، وفي المؤسسات تظهر هذه المبادئ في حرية التعبير والخصوصية، فالسلوك الأخلاقي لا يخالف أي من حقوق الإنسان¹.

وتعارض هذه النظرية مع النظرية الغائية بحيث أنها تقرر أن القيمة الأخلاقية للفعل مستقلة تماماً عن النتائج المترتبة على هذا الفعل، كما أن النتائج المترتبة على الفعل لا تبرر الوسيلة التي تم بها هذا الفعل، وأن مستوى عقلانية ومنفعة السلوك أهم بكثير من توفيره للمتعة واللذة².

3. نظرية الفضيلة

تركز نظرية الفضيلة بشكل كبير على شخصية الفرد وتصرفاته، وليس على نظام الواجبات الأخلاقية أو القوانين البشرية عامة، وأخلاقيات الفضيلة هي ذاتها الأخلاقيات الشخصية التي تحاول تعزيز النزاهة والتميز، فبينما ركزت النظرية الغائية ونظرية الالتزام على القواعد والسلوكات والاجراءات والقرارات، فإن نظرية الفضيلة ركزت على أهمية الفرد، الجماعة، المجتمع وتحذير الصفات الحميدة³.

رابعاً: مصادر الأخلاق

للأخلاق مصادر عديدة يمكن ذكرها كالتالي:

1. المصدر الديني

يعد الدين مصدراً مهماً من مصادر الأخلاق، فهو يشكل نظام حياة متكامل، فهو الذي ينظم علاقة الفرد بخالقه، وعلاقة الإنسان بالإنسان في المجتمع المحلي، بالإضافة إلى أن البيئة الاجتماعية بما فيها من قيم وعادات وأعراف تشكل نظاماً ملزماً للأفراد داخل المجتمع⁴.

2. المصدر الاجتماعي

تشكل البيئة الاجتماعية بما فيها من قيم وعادات وأعراف نظاماً ملزماً للأفراد بداخل المجتمع، ويبرز من خلال هذا النظام وجزئياته مفاهيم الواجب الأخلاقي للفرد الذي يستند في بعض جوانبه على القيم والعادات التي يعيش بها

¹ خدير نسيم، "مرجع سبق ذكره" 2015، ص، 138

² علي خميس المصري، "مرجع سبق ذكره"، ص ص، 21-22.

³ علي خميس المصري، "المرجع السابق" 2012، ص، 23.

⁴ إيمان دعكيك، "مرجع سبق ذكره"، ص 14.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

الفرد بداخل المجتمع وبما في ذلك القيم الدينية والعادات كقوة مؤثرة على سلوك الأفراد¹ ، فالأخلاق تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع وأعرافه.²

3. المصدر الاقتصادي

ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للفرد، فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته³.

4. المصدر الفلسفي أو الفكري

قد تكون المنظومة الفلسفية والفكرية للأفراد ذات تأثير كبير عليهم فتكون الموجة الأكبر لسلوكهم الأخلاقي مما يقود إلى انحرافات في العمل وتطرف فكري يضر بالمنظمة⁴.

5. المصدر الإداري والتنظيمي

ويقصد به البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد بكل ما فيها من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم، وذلك باعتبارها نتيجة تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، وبالتالي تكون مثل هذه القوانين والأنظمة تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد ردعا للسلوكات غير المقبولة والمنحرفة⁵.

وقد ذهب فولمر (Fulmer, 1987) إلى أن هناك أربع نظريات تحاول الكشف عن مصدر الأخلاق، هل هي من الحدس أم من التجربة أم من العقل أم من الدين، وهي كما يأتي⁶:

أ- النظرية التجريبية: ومصدر الأخلاق في هذه النظرية من التجربة الإنسانية.

ب- النظرية العقلانية: ومصدر الأخلاق في هذه النظرية العقل الإنساني، وما يتوصل إليه فكر الإنسان بعيداً عن التجربة والحدس.

¹ تحسين أحمد الطراونة، "مرجع سبق ذكره"، ص 35.

² هند الفقيه، ممارسات "القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، 2019، ص 05.

³ يعقوب سالم، "أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 52.

⁴ هند الفقيه، "مرجع سبق ذكره"، ص 05.

⁵ يعقوب سالم، "مرجع سبق ذكره"، ص 52.

⁶ أحمد العتيبي، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 11.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ج-نظرية الدين: ومصدر الأخلاق في هذه النظرية الدين والوحي، فالدين يحدد الخير والشر، والصحيح والخطأ.

د-نظرية الحدس: مصدر الأخلاق في هذه النظرية من الحدس بعيدا عن التجربة أو العقل، والحدس هو الحس التلقائي العفوي الذي يميز بين الخير والشر.

كما يرى ريتشارد دافت (Richard Daft) أن كل فرد يخلق زمانه ومكانه في التاريخ، فكل من الثقافة الوطنية، التراث الديني، والخلفية التاريخية، تؤدي لا محال إلى تطوير الأخلاق المجتمعية، أو نظرة المجتمع لما هو صواب أو خطأ¹.

خامسا: أخلاقيات الأعمال

تعد أخلاقيات العمل واحدة من أهم محددات نجاح المنظمات وذلك من خلال خلق مناخ أخلاقي تنسجم وتتفاعل فيه مختلف الفواعل التنظيمية والطاقات البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1. تعريف أخلاقيات الأعمال

تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وذلك بسبب الممارسات غير الأخلاقية التي يمارسها بعض الموظفين، مثل قضايا عدم التقيد بالقوانين وانعدام مفهوم الواجب وأزمة الضمير والانتهازية والرشوة والمحسوبية والفضائح الأخلاقية وإفشاء أسرار الوظيفة وإساءة استخدام السلطة ومحاباة الآخرين على حساب المصلحة العامة والنفاق والأنانية والتعصب².

فيرى شارمرهورن Schermerhorn أن: "أخلاقيات الأعمال تمثل مبادئ مهمة للسلوك مرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة"³

ويعرف (Nigro Fleix, 1984) أخلاقيات الأعمال على أنها: "مجموعة من المبادئ المدونة التي تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات للقيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم"⁴.

¹ وهبة شبيلي، "القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 126.

² عبد المنعم طرخان، "مرجع سبق ذكره"، ص 09.

³ John Schermerhorn, "**Management and Organizational Behavior**", Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996, P 48.

⁴ مصطفى بن عودة، سمير غويني، "دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المبادئ الاقتصادية، مج 02، ع 01، 2019، ص 28

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

كما يشير ((Hellriegelandal,2008)) إلى أخلاقيات الأعمال على أنها: "تكامل قيم رئيسية متبادلة في التعامل بين المدير والفرد العامل مثل الأمانة والثقة والاحترام والعدالة، فضلاً عن السياسات والممارسات المتبعة وصولاً إلى اتخاذ القرار الأخلاقي داخل المنظمة¹".

ويعرف السكارنة أخلاقيات الأعمال بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائها إيجاباً أو سلباً²".

وتعرف أخلاقيات الأعمال على أنها منهجية تطبيق وممارسة المبادئ والقيم الأخلاقية من قبل الأطراف الثلاثة للمؤسسة: (المسير، العامل والمؤسسة)، حيث تهتم الأخلاقيات بمصلحة جميع الأطراف أصحاب المصلحة، أي كل ما هو متعلق بإجراءات سياسات المؤسسة، قرارات المسير وتعاملات العامل.... الخ³

من خلال ماسبق من تعريفات يمكن ملاحظة أن الأخلاقيات في مجال الأعمال تحمل معاني كثيرة، تدور في الغالب حول السلوك الإنساني في التعامل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة حول التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب، كما هي عبارة عن دستور مرجعي داخل المنظمة.

ويشير الهالالي إلى أنه يمكن حصر الصفات الأخلاقية للمهنة في خمس مجموعات كالآتي⁴:

- الطهارة والقدسية عن طريق حسن السيرة والسلوك وجودة الأداء؛

- الاستقامة وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق؛

- التعاون وما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والصبر؛

- الأمانة وما تشمله من عدم إفشاء السر والاستغلال والكذب؛

- المحبة وما تشمله من معاني التواد والإحسان والإيثار.

2. جوانب أخلاقيات الأعمال

يشير ريتشارد دافت (Richard Daft, 2003) في هذا الصدد بأن أخلاقيات الأعمال تضم ثلاث جوانب أساسية وهي:

¹ احمد جنان شهاب، "أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مج 15، ع 04، 2013، ص 97.

² بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 125.

³ دويدي خديجة هاجر، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص 26.

⁴ سعد الدين الهالالي، "المهنة وأخلاقيها دراسة فقهية مقارنة للقوانين الكويتية"، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2006، ص 121.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

أ- أخلاقيات الموظف:

يعتبر الموظف أساس هام في المنظمة الأخلاقية، ولا بد أن تتوفر فيه خصائص وسمات معينة مثل الاستقامة والصدق، وأن يكون أخلاقي في تعامله مع الآخرين، لذلك يتوجب على المدراء التركيز على القيم الأخلاقية وإيجاد البيئة المشجعة التي ترشد وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين، وإيجاد مناخ عمل أخلاقي ملائم¹.

ب- أخلاقيات المدير:

للمدراء دور كبير وحيوي في التأثير على المرؤوسين، والذين هم مدركون بشكل حقيقي للزلات والإخفاقات الأخلاقية لقادتهم، لذلك يجب أن تلعب سلوكيات المدير والقيم الأخلاقية التي يتبناها دورا هاما في المحافظة على أخلاقيات الأعمال، لذلك فأول خطوة للمدير لتحديد الإطار الأخلاقي للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم التي يحددها لهم قادتهم، فإن ذلك يؤشر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة².

ج- أخلاقيات المنظمة:

يؤخذ في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من الأنشطة المختلفة، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء تجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كيان معنوي أو أخلاقي، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا³.

وفي الاتجاه ذاته، أشار باستين (Pastin, 1986) إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:⁴

-أنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع أصحاب المصلحة، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.

-تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.

-المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.

¹ مصطفى بن عودة، سمير غويني، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

² ميادة بجاوي مهدي، رازق محور داود، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية: نموذج اسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مج 07، ع 21، العراق، 2011، ص 128.

³ مروة هوام، محمد إسلام تلي، مروة مويسي، "أخلاقيات الأعمال وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2017، ص 16.

⁴ Mark Pastin, "The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge", USA, Jossey-Bass, 1986, p135.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

- ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأهداف المحددة سلفاً، وأن هذه الأهداف هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأهداف تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

من خلال ماسبق يمكن القول أن المنظمة الأخلاقية تتمتع بخصائص وسمات تختلف عن المنظمات الأخرى، فهي مسؤولة عن كل ما تقوم به أمام أفرادها والمنظمات الأخرى والمجتمع ككل.

المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية

على مدار العقود الماضية شهد العالم بعض الفضائح الأخلاقية البارزة التي جذبت قدراً كبيراً من الاهتمام مثل قضية إنرون (Enron) وآرثر أندرسن (Arthur Andersen) * ، والتي كان سببها سلوك غير أخلاقي للقيادة، هذه الفضائح يمكن أن تحدث في كل منظمة¹. وبالتالي فإن هذا السلوك غير الأخلاقي للقيادة يكلف المؤسسات مليارات الدولارات سنوياً، ومن ثم فإن هذه الفضائح تسلط الضوء على أهمية معرفة كيفية تأثير القادة على مواقف وسلوكيات رؤوسهم²، كما وجدت دراستان تجريبيتان في الولايات المتحدة شملت 179 من كبار المسؤولين التنفيذيين و 203 من المراقبين أن 47 في المائة من كبار المديرين التنفيذيين و 41 في المائة من المراقبين اتخذوا قرارات احتيالية أدت إلى تضخيم الأرباح بشكل مصطنع لزيادة فرص ترقيةهم، كما وجدت دراسة أجريت على عمداء كلية إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمداء أكثر عرضة للمشاركة في الإجراءات غير الأخلاقية إذا أدت إلى تبرع كبير لمدرستهم³.

لذلك اتجهت العديد من الأبحاث الحديثة لدراسة القيادة الأخلاقية نتيجة العواقب الوخيمة التي نتجت عن القرارات اللاأخلاقية، ويعد مفهوم "القيادة الأخلاقية" مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات القيادة، وتُعنى القيادة الأخلاقية بمراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها، حيث يهيء القادة الأخلاقيون مناخاً أخلاقياً يساهم في إرساء القيم والأخلاقيات التي ترغب المنظمة في ترسيخها وذلك من خلال تواصل القادة مع الأتباع.

* فضيحة إنرون عبارة عن فضيحة محاسبية لشركة إنرون، وهي شركة طاقة أمريكية مقرها هيوستن في ولاية تكساس، أُعلن عنها في أكتوبر 2001، وأدت إلى إفلاس الشركة، والحل الفعلي لشركة آرثر أندرسن، التي كانت واحدة من أكبر خمس شركات تدقيق ومحاسبة في العالم، حيث تمكن المديرون التنفيذيون من إخفاء مليارات الدولارات من الديون من الصفقات والمشاريع الفاشلة، وصارت إنرون موضع استنساخ باعتبارها أكبر فشل في التدقيق، ونتيجة للفضيحة سُنت لوائح وتشريعات جديدة لتوسيع دقة التقارير المالية للشركات العامة.

¹ Shania Dwi Rantika, Ina Yustina Andi, "Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment", Journal of Indonesian Economy and Business, Vol 32, N 2, 2017, p 121.

² Raad Abdulkareem Shareef, Tarik Atan, "The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation", Management Decision, Vol. 57 No. 3, 2019, p 583.

³ Manuel Mendonca, Rabindra N. Kanungo, Ethical Leadership, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2007, P 04.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

تم التركيز بشكل واضح على القيادة الأخلاقية مع بداية الألفية الثالثة، في هذا المجال تم تطوير القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة بناءً على الدراسات التي أجراها براون وزملاؤه. (Brown et al, 2005)

ويعرف براون وزملاءه (Brown et al, 2005) القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك المعياري المناسب، وذلك من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية وتشجيع الأتباع لانتهاج هذه السلوكات عبر الاتصال ثنائي الاتجاه، عن طريق التعزيز واتخاذ القرار¹".

فبالنسبة إلى براون وزملائه تدور القيادة الأخلاقية حول القادة الذين ينظر إليهم على أنهم أخلاقيون من قبل أتباعهم، فيصبح القادة أخلاقيين أولاً من خلال كونهم يتصرفون بشكل أخلاقي، أي من خلال أداء دور "الشخص الأخلاقي"، وثانياً من خلال لعب دور "المدير الأخلاقي"، وذلك تعزيز السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار.

وقد عرف (Trevino, et al, 2000) القيادة الأخلاقية بأنها: "تتمثل في الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه"². وركز هذا التعريف على محاولة القائد الأخلاقي أخلاقية سلوك لأتباع.

وعرف (Fox et al, 2008) القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكات الأخلاقية، وانتقاد السلوكات اللاأخلاقية"³. من خلال هذا التعريف القائد الأخلاقي هو القائد الذي يحاول إيجاد بيئة أخلاقية داخل المنظمة.

ويشير (Shaw,2008) الى أن القيادة الأخلاقية هي: "عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه موارد المنظمة بأسلوب يتوافق مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد"⁴. يشير التعريف السابق الى أن القائد الأخلاقي ينظم موارد وأفراد المنظمة بمراعاة معايير المجتمع وتوضيح السلوكات الصحيحة والخاطئة للأفراد.

بينما عرفها (Yilmaz 2010) بأنها: "نشر الإنصاف وإظهار الأحكام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة والموثوقية والإخلاص واتخاذ القرار الديمقراطي ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفاً ولطيفاً"⁵.

¹ ME Brown, LK Trevino, DA Harrison, "**Ethical Leadership: A Social learning perspective for construct development and testing**", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 97, issue 2, p 120.

² LK Trevino, LP Hartman, M Brown, "**Moral Person and Moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership**", California Management Review, Vol 47, No 4,2000, P 130.

³ Fox et al, "**Ethical leadership Fostering an Ethical Environment and Culture**", national Center for Ethical in Health Care, 2008, P8.

⁴ Scott M Shaw, "**Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders: The Delphi technique**", Doctoral dissertation, Capella University, USA, 2008, p 7.

⁵ Ecran Yalmaz, "**The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**", Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol 10, N 2, 2010, p 3950.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وعرف (Den Hartog and Belschak, 2012) القيادة الأخلاقية بأنها: "شكل من أشكال القيادة التي تؤثر على مفهوم الذات ومعتقدات العاملين، وهذا بدوره يؤثر على دوافعهم ومواقفهم وسلوكياتهم¹".

وعرف (أكريم، 2012) القيادة الأخلاقية بأنها: "عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصداقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة)، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، توضيح التوقعات الأخلاقية، اتخاذ القرارات الأخلاقية، ودعم المعايير الأخلاقية قاصدين بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل"²، من التعريفين المذكورين سابقا يلاحظ أن القائد الأخلاقي هو الشخص الأخلاقي الذي يتمتع بالصفات الأخلاقية ومن ثم ينشر ويعزز الصفات والسلوكيات الأخلاقية بين الأفراد.

كما أوضح (الطراونة، 2012) أن القيادة الأخلاقية تشير إلى "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة"³. ركز هذا التعريف على محاولة القائد إيجاد مناخ أخلاقي داخل المنظمة من خلال تفعيل مختلف اللوائح والقوانين والأنظمة ومحاولة استغلالها.

كما يعرفها (Lawton & paez, 2015) على "أنها مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صنع القرار"⁴، وركز هذا التعريف على استخدام القيم الأخلاقية في عملية صنع القرارات وحل المشكلات.

ويعرفها (الكبير، 2016) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"⁵. ويوجه هذا التعريف إلى ضرورة مراعاة مختلف الأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة عند عملية القيادة.

ويعرفها (Karabey, 2018) بأنها: "الوظيفة السلوكية التي يحاول من خلالها القائد التأثير على سلوكيات الآخرين من أجل تحقيق أهدافه وإنشاء سلوك تنظيمي داعم للسلوكيات الأخلاقية المستدامة"¹. يشير هذا التعريف إلى سعي القائد الأخلاقي لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت إيجاد سلوكيات أخلاقية تتميز بالاستدامة.

¹ DN Den Hartog, Frank D Belschak, "**Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process**", Journal of business ethics, Vol 107, N 1, 2012, P 36.

² محمد سليمان أكريم، "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج 03، ع 01، 2012، ص 55.

³ هناء محمد، "أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2019، ص 32.

⁴ A Páez I Lawton, "**Developing a framework for ethical leadership**", Journal of Business Ethics, vol 130, N 03, 2015, p642.

⁵ أحمد الكبير، "مرجع سبق ذكره"، ص 85.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

من خلال كل ماسبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها استخدام القائد سلوكات تستند الى قيم أخلاقية من أجل التأثير على التابعين لدفعهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل، ومحاولة نشر وتعزيز السلوكات الأخلاقية بين أفراد المنظمة.

ثانيا: أهمية القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية وتطويرها والترويج لها على جميع مستويات الإدارة حاليا أولوية قصوى في العديد من المنظمات، حيث من المتوقع أن يؤدي أسلوب القيادة هذا إلى نتائج إيجابية²، فيمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج، ويتعلم التابعون السلوكات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد³.

القيادة مهمة في أي منظمة لأنها تساعد على جعل الهياكل أكثر مرونة وتسمح لأعضاء المنظمة بالعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، ففعالية هذه القيادة تكمن في أنها تجعل الناس يشعرون بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى انتظار التعليمات من شخص آخر⁴.

والالتزام بالمبادئ الأخلاقية وإدماجها في العمل يضفي طابع الشرعية والمصداقية على رؤية المنظمة واستدامتها، فبدون وجود القيادة الأخلاقية فإن بنية المنظمة ليست اجتماعية، وعندما يشعر الأفراد العاملون بحالات الشك تجاه أخلاقيات القيادة لن يكونوا قادرين على العمل بشكل مهني، كما أن ذلك سيجعلهم غير قادرين على التحرك نحو الإنجاز⁵.

وتظهر القيادة الأخلاقية دورًا مفيدًا في المؤسسات العامة لأنها تؤكد على إنشاء بيئة عمل لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل، ويمكن أن يكون تعزيز القيادة الأخلاقية رصيدًا استثنائيًا للمؤسسات التي ترغب في تحسين أداء موظفيها⁶.

¹ Karabey Canan Nur, Zisan Duygu Aliogullari, "**The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader- Member Exchange**", journal of Business and management (RJBM), Vol 5, N. 3, 2018, P 203.

² Hadi Teimouri, Seyed Hasan Hosseini, Amirreza Ardeshtiri, "**The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company)**", Journal of Human Behavior in the Social Environment, Vol 28, N 3, 2018, p 04.

³ محمد لطرش، "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة)", مجلة البناء الاقتصادي، العدد (02)، الجزائر، 2018، ص، 21.

⁴ عبد الله القرني، "مرجع سبق ذكره"، ص 658.

⁵ آلاء العاني، فدعم عبد الحميد، "مرجع سبق ذكره"، ص ص، 116-117.

⁶ Arif Masih Khokhar, Zekeriya NAS, Muhammad Zia-ur-Rehman, "**Role of Ethical Leaders in creating Ethical Climate in Public Sector**", Abasyn University Journal of Social Sciences, Vol 13, N 2, 2020, p 472.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ويشير براون وآخرون (Brown et al, 2005) إلى أهمية دور القادة الأخلاقيين في تعزيز مواقف وسلوكيات أتباعهم وموظفيهم، حيث تم إثبات أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفين سيُظهرون رضا وظيفي أعلى تجاه عملهم عندما يكون قادتهم أخلاقيين¹.

وقد أكد (العتيبي، 2013) أن القيادة الأخلاقية تحظى بأهمية كبيرة لأنها تهتم بالعديد من العوامل التي تؤثر على مستويات نجاح هذا المنظمات مثل المساءلة، والنزاهة والعدالة وإعطاء كل ذي حق حقه، وإن اهتمام القائد بالبعد الأخلاقي للقيادة يؤدي إلى²:

- زيادة احترام الأفراد العاملين للقائد وموقعه القيادي؛
- ابتعاد القائد عن اختيار الأفراد الفاسدين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- توجيه سلوك الأفراد العاملين الجدد المسجلين في الوظيفة؛
- تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين أنفسهم وبين الذين يتعاملون معهم؛
- تحديد مستوى مسؤولية الأفراد العاملين عن ما يقومون به وعن نتائجه معنويا وقانونيا، بحيث يتم توفير الحماية للأفراد العاملين من سوء المعاملة والإساءة؛
- تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور؛
- تحديد إطار أخلاقي عام لمتطلبات الدخول إلى الوظيفة من جانب وإطار ثقافي وفكري لأنماط السلوك المتوقعة والمقبولة لدى المسجلين في الوظيفة من جانب آخر؛
- تطوير روح الالتزام والولاء الوظيفي للأفراد العاملين.

كما يضيف (الشريفي، 2020) بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في النقاط التالية³:

- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الأتباع لجعلهم يتصرفون بدوافع بعيدة عن الأنانية؛
- أنها حاجة ملحة وهي خطوة هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لا تزال تعاني من الفساد؛
- مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم أخلاقية متسقة تحاكي الواقع التنظيمي؛

¹ Ghahroodi et al, "Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes", Asian Social Science, Vol 9, N 3, p 93.

² أحمد العتيبي، "مرجع سبق ذكره"، 2013، ص 13-14.

³ علي الشريفي، فاضل ظاهر، "دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في

الجامعات العراقية)"، مجلة الريادة للمال والأعمال، مج 02، ع 01، العراق، 2021، ص 75.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

- القيادة الأخلاقية توجه القيم للتأثير في سلوك الآخرين للحفاظ على المعايير الأخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الأخلاقية؛

- تضمن القيادة الأخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول الى الأهداف المحددة.

ثالثاً: الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية

تعتمد القيادة الأخلاقية على نظريتين أساسيتين هما نظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية التبادل الاجتماعي، فحسب نظرية التعلم الاجتماعي، فإن التابعين يقومون بتقليد سلوك القادة بعد تعلمه، كما تساعد نظرية التبادل الاجتماعي على فهم العلاقات الاجتماعية التي تتم بين القادة وأتباعهم¹، فيقوم القادة باستخدام آليات التبادل الاجتماعي والعلاقات الجيدة لتفسير التفاعلات الاجتماعية والتأثير على سلوك العاملين، حيث يشعر التابعون بإحساس من الالتزام لتبادل التصرفات مع القائد الذي يمثل المنظمة، وفي هذا السياق يؤدي توافر العلاقات عالية الجودة بين القائد والتابعين إلى قيامهم بتبادل السلوكات النافعة مع القادة، كما ينظرون للقادة على أنهم نموذج أو قدوة، ويقلدون معاييرهم الأخلاقية وتصرفاتهم الإيجابية².

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن القول أن دراسة (Trevino & Brown, hartman, 2003) هي أولى الدراسات التي حددت بعدان للقيادة الأخلاقية وكانت المرجع الرئيسي والأهم لمعظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية على وجه التحديد، وقد أوضحت الدراسة مركزية الأخلاق بالنسبة للقيادة، ونكون أمام قيادة أخلاقية عندما يظهر القائد بعدان وهما: الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي³، كما أنه لم يتم بناء القيادة الأخلاقية بطريقة متكاملة ومنظمة في مجال البحث، إلا بعدما طور براون وزملاؤه القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة، حيث كان ينظر إلى "الأخلاقيات" من منظور فلسفي، كما أن الدراسات التي ناقشت وقيمت القيادة الأخلاقية وما يترتب على القادة الذين يستخدمون الجانب الأخلاقي كانت قليلة ومجزأة قبل العمل المكثف الذي قام به كل من براون وتريفينو وهاريسون (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)، وبراون وتريفينو (Brown, 2006) والتي كانت الدراسات الأساسية التي بدأت في بناء القيادة الأخلاقية والتي قدمت الركيزة الأساسية التي انطلق منها الباحثون في دراسة القيادة الأخلاقية⁴.

¹ سوسن الشاعر، شاكرا الحشالي، 2020، دراسة بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (06)، العدد (02)، الأردن، 2020، ص 52.

² غادة عادل عطية، "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة"، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 04، 2018، ص 22.

³ هناء محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

⁴ نصر الدين قعودة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وفيما يلي يوضح (Copeland, 2014) الأبحاث الأساسية في مجال القيادة الأخلاقية¹ :

الجدول رقم (2.1): الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية

الدراسة	نتائج الدراسة
Blau (1964)	نظرية التبادل الاجتماعي: ينظر مدخل التبادل الاجتماعي إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحث والإقناع وقليل من القوة، إذ يؤدي تبادل المنفعة إلى وقوع الجذب بين الطرفين، فأعضاء الفريق إذا أحسوا أنهم يُعاملون بشكل أخلاقي؛ فإنهم سيشعرون بأنهم ملزمون بالمبادلة بالمثل.
Bandura (1977), Bandura (1986)	نظرية التعلم الاجتماعي: تؤكد النظرية على أن القادة الأخلاقيون مصدر للتوجيه والتأثير على أتباعهم لأن جاذبيتهم ومصداقيتهم كقدوة تجعل أتباعهم يرغبون في الاقتداء بهم. يقوم القادة الأخلاقيون برعاية الآخرين والاهتمام بهم، وهم جديرون بالثقة ويعاملون الآخرين بإنصاف مما يؤدي إلى جذب الأتباع إليهم.
Kirkpatrick & Locke (1991), Kouzes & Posner, (1993), Den Hartog et al. (1999)	تصورات الخصائص الأخلاقية للقادة وتوقع مدى فعالية القائد: تؤكد الدراسة على ارتباط التصورات المتعلقة بأمانة القائد ونزاهته وجدارة بالثقة بمدى فاعليته.
Treviño, Hartman & Brown (2000), Treviño, Brown, & Hartman (2003)	الخصائص الشخصية والقيادة الأخلاقية: كشف هذا البحث أن القادة الأخلاقيين هم أولئك الذين كانوا صادقين وجديرين بالثقة وعادلين، واتخذوا قرارات تستند إلى الأخلاقيات، وتصرفوا بشكل أخلاقي في بيئاتهم المهنية وحياتهم الشخصية.
Treviño, Hartman & Brown (2000), Treviño, Brown, & Hartman (2003)	المدير الأخلاقي: أوضح هذا البحث أن جهد القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه (كونه مديراً أخلاقياً) هو جانب مهم للقائد الأخلاقي.
Treviño, Hartman & Brown (2000), Weaver, Treviño, & Agle (2005)	أهمية نماذج الأدوار الأخلاقية: حددت الدراسة نموذج الدور الأخلاقي، جادلت بشأن أهمية وجود نموذج أخلاقي للقادة إذا أرادوا تطوير أنفسهم كقادة أخلاقيين.

¹ Mary Kay Copeland, "the Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review", International Journal of Leadership Studies, Vol 8 N 2, 2014, p-p, 121-125.

القيادة الفعالة والثقة المعرفية: أظهرت الدراسة أنه يتم تقييم القادة القادرين على بناء الثقة المعرفية مع المرؤوسين من خلال كونهم محترفين ومعتمدين وإظهار أنهم يهتمون بتابعيهم بأكثر فاعلية.	Dirks & Ferrin (2002)
تعريف القيادة الأخلاقية والتحقق منها: اقترحت هذه الدراسة نظرية التعلم الاجتماعي كأساس نظري لشرح القيادة الأخلاقية، حيث قام الباحثون بتحديد والتحقق من بناء القيادة الأخلاقية من خلال فحص سبع دراسات متشابهة، وحددوا أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بسلوك القائد، وصدقه، والثقة، والعدالة التفاعلية، والقيادة الكاريزمية الاجتماعية، وأوضحت الدراسة أيضا أن القيادة الأخلاقية تنبأ بنتائج مثل فعالية القادة، ورضا التابعين الوظيفي وتفاينهم، واستعدادهم لإبلاغ الإدارة عن المشكلات.	Brown, Treviño & Harrison (2005)
مقياس القيادة الأخلاقية (ELS): طورت الدراسة أداة من عشرة بنود لقياس تصورات القيادة الأخلاقية، وخلص الباحثون إلى أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع عدالة القائد واهتمامه وصدقه، فضلا عن بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية.	Brown, Treviño, & Harrison (2005)
تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الأخلاقية والنظريات ذات الصلة: أكدت الدراسة أن القادة الأصليين والتحويليين لديهم دوافع إثارية، ويظهرون اهتماما حقيقيا بالناس ويُعتقد أنهم أفراد يتمتعون بالنزاهة ويتخذون قرارات أخلاقية ويصبحون قدوة للآخرين، وفقا للدراسة فإن الاهتمام الاستباقي للزعيم الأخلاقي بالسلوك الأخلاقي لأتباعه هو ما يميزهم عن القادة الأصليين والتحويليين، كما أكدت أن نظريات القيادة التحويلية والأصيلة والروحية والأخلاقية لها العديد من الخصائص المتداخلة وأنها تشترك في المكون أخلاقي.	Brown & Treviño (2006)
السلوك الأخلاقي أمر حيوي للمنظمات: أوضحت هذه الدراسة أن السلوك الأخلاقي أمر حيوي للمنظمات وأن الزلات الأخلاقية من جانب القادة يمكن أن يكون لها عواقب تنظيمية مكلفة، وأوضح الباحثون أن المنظمات يجب أن تحرص على اختيار المديرين الذين يظهرون النزاهة ويتصرفون بطريقة أخلاقية ولا يستغلون	De Hoogh & Den Hartog (2008)

الآخرين، وخلصت إلى أنه عندما يُنظر إلى القيادة على أنها أخلاقية، يُنظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فاعلية ويعبر التابعون عن تفاؤل أكبر بشأن الإمكانيات المستقبلية للمنظمة.	
القيادة الأخلاقية وفعالية القائد: قدمت الدراسة دليلا أوليا على أن القيادة الأخلاقية، مقارنة بالقيادة الأصلية والتحويلية، قد تكون مؤشرا أقوى على فعالية القائد.	Copeland (2009)
قياس القيادة الأخلاقية في العمل (ELW): طورت الدراسة مقياسا متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية، أظهر علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد من خلال إظهار مساهمة كبيرة لسلوكيات القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين والالتزام وفعالية القائد والتابعين، يقيس ELW سبع سلوكيات للقائد الأخلاقي: العدالة، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه للعاملين، وتقاسم السلطة، وتوضيح الدور، والاهتمام بالاستدامة.	Kalshoven, Hartog & Hoogh (2011)
نموذج متعدد المتغيرات لفحص القائد وتفضيلات التابعين والمتغيرات الطرفية: فحصت هذه الدراسة نموذجا متعدد المتغيرات للتنبؤ بفعالية القائد والذي تضمن كلا من تقييم مساهمة القيادة الأخلاقية في توقع فعالية القائد، فضلا عن تأثير المتغيرات ذات الصلة التي يمكن أن تخفف العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية للقائد وفعالية القائد، تضمنت المتغيرات ذات الصلة تفضيلات الموظفين وتوقعاتهم للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي المتصور للمنظمة، كما قدمت الدراسة دليلا على أن القادة الأخلاقيين والتحويليين أكثر فعالية، ويمكن لكل من هذه السلوكيات أن تساهم بشكل متزايد في شرح فعالية القائد والتنبؤ به.	Copeland (2013)

المصدر: Mary Kay Copeland, *the Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review*, International Journal of Leadership Studies, Vol 8 N 2, 2014, p-p, 121-125.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

رابعاً: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكننا وصف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة قيم يتبناها القائد ويشجع أتباعه على تبنيها والعمل بها، مما ينتج عنها مخرجات سلوكية إيجابية وذلك للسماح التي تتمتع بها القيادة الأخلاقية، فقد ذكر ريسيك وآخرون (Resick et al, 2006) مجموعة سمات للقيادة الأخلاقية تتمثل فيما يلي¹ :

1- **الشخصية والنزاهة:** وتتمثل في امتلاك القائد الأخلاقي شخصية تجعله يرفض الضغوط التي قد يتعرض لها من جهة، ومن جهة أخرى يظل ملتزماً بأخلاقيات العمل وأدبياته وخاصة النزاهة في العمل.

2- **الوعي الأخلاقي:** وتتمثل في مقدرة القائد إدراك المسائل الأخلاقية التي يكون لها أثر على التابعين، وأن تكون لديه مقدرة استثمار الموارد المتاحة للصالح العام.

3- **الاهتمام بالمجتمع:** وذلك من خلال الاهتمام بالمصلحة العامة بدل المصالح الشخصية، والعمل على خدمة الآخرين وحب التطوع وتقديم يد العون لكل من يطلب المساعدة دون انتظار مقابل.

4- **التحفيز:** من خلال الهام القائد للأتباع وتعزيز ثقتهم لزيادة العطاء وبذل المزيد من الجهود، وجعلهم يقدمون مصالح المجموعة على مصالحهم الشخصية.

5- **التمكين والتشجيع المستمر:** من خلال تشجيع القائد لتابعيه ومعاملتهم باحترام كبير وتقدير قوي لمجهوداتهم، هذا التمكين يجعلهم يندفعون تجاه العمل بما يخدم المجتمع.

6- **إدارة المساءلة الأخلاقية:** وتكون من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب، إذ يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين الملتزمين الذين يقدمون جهود استثنائية، وبالمقابل يحاسب المقصرين وذلك من خلال وضع معايير للسلوك الأخلاقي. كما حدد فريمان وستيوارت (Freeman and Stewart) مجموعة خصائص للقيادة الأخلاقية يمكن توضيحها فيما يلي² :

- صياغة وتحديد أهداف وقيم المنظمة من قبل القائد.

- تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلاً من التركيز على إثبات الذات.

- القائد يبحث عن أفضل الأفراد ويعمل على تطويرهم.

- معاملة الآخرين بأسلوب راقى.

¹ Resick et al, A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics, vol 63, N 04, 2006, p-p, 346-348.

² S Bello, "**Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance**", International Journal of Business and Social Science, 2012, vol 03, N 11, p 230.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وفي هذا الإطار حددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة مبادئ أخلاقية يمكن إيجازها في النقاط التالية¹ :

- أن يتمثل الصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني.

- يهتم بمبادئ العلاقات الانسانية ويحميها لكل فرد.

- أن يحترم ويطيع القوانين المعمول بها في المؤسسة

- تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة.

- يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي.

- أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر.

- إحترام جميع العقود والاتفاقيات السارية والإلتزام بها.

من خلال ما تقدم يمكن ملاحظة أن القيادة الأخلاقية تتميز بخصائص عديدة لعل أهمها كون القائد الأخلاقي قدوة للأفراد التابعين له، بحيث أنه يجب أن يتمتع بالصفات الأخلاقية التي ينوي نشرها بين أتباعه، وذلك حتى يسهل للأتباع التقاط وتعلم هذه السلوكات الأخلاقية وفق نظرية التعلم الاجتماعي.

خامسا: أبعاد القيادة الأخلاقية

كانت الطريقة المناسبة لتحديد وقياس القيادة الأخلاقية مصدرا للجدل الفكري في أدب القيادة وقد جرى تطوير مقاييس مختلفة للقيادة الأخلاقية²، فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة وجود مجموعة كبيرة من الأبعاد للقيادة الأخلاقية، اذ وضع (Trevino et al, 2003) مقياسا للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد هي (توجيه الناس، والإجراءات والخصائص الأخلاقية، ووضع المعايير والمساءلة، والوعي الأخلاقي الواسع، وعمليات صنع القرار)³.

كما تعتبر دراسة (Brown et al, 2005) من أهم الدراسات في هذا المجال نجد والتي اعتمدت عليها أغلب الدراسات التي جاءت بعدها، حيث جاء هذا المقياس أحادي البعد ويحتوي على عشرة فقرات، وتم استعمال هذا المقياس من العديد من الدراسات⁴.

كما حدد (Rescick et al, 2006) أبعاد القيادة الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة، وافترض ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية ممثلة في الشخصية، والنزاهة، والتحفيز الجماعي، والإيثار، والتشجيع والتمكين، والوعي الأخلاقي،

¹ وهبة شبيلي، "مرجع سبق ذكره" 2017، ص 128.

² Gary Yukl et al, "**An improved measure of ethical leadership**", Journal of leadership & organizational studies, Vol 20, N 1, 2013, P 40.

³ ميثاق الفتلاوي، سارة نعمة، "تأثير القيادة الأخلاقية على خفة القوى العاملة: بحث تحليلي لعينة من الموظفين في دائرة صحة كربلاء"، المجلة العراقية

للعلوم الإدارية، العراق، مج 18، ع 71، 2022، ص 6.

⁴ ميثاق الفتلاوي، سارة نعمة، "المرجع السابق"، ص 6.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

وإدارة المساءلة الأخلاقية، وتوصل إلى وجود اتفاق بين الثقافات المختلفة حول أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الأخلاقية تتمثل في الخلق والنزاهة، والإيثار، والتحفيز الجماعي، والتشجيع والتمكين¹.

بينما أشار (De Hoogh and Den Hartog, 2008) إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في العدالة، وتقاسم السلطة، ووضوح الدور، وذلك بناءً على البحث الذي قدمه براون وآخرون حول القيادة الأخلاقية².

كما قام (Kalshoven et al, 2011) بوضع وتنقيح وتوسيع مقياس للقيادة الأخلاقية، يحتوي على سبعة أبعاد هي: (النزاهة، العدالة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، مشاركة السلطة، توضيح الأدوار والاهتمام بالاستدامة)³.

وحدد (Eisenbeiss, 2012) أبعاد القيادة الأخلاقية في أربعة أبعاد تتمثل في التوجه الإنساني، والتوجه بالعدالة، والتوجه بالاعتدال، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة⁴.

في حين أن (Yukl et al, 2013) وضعوا مقياساً جديداً لقياس الجوانب الأساسية للقيادة الأخلاقية والذي يحتوي على خمسة أبعاد وهي النزاهة والصدق والقيم الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي والإيثار⁵.

ويمكن ملاحظة أن كل دراسة من الدراسات السابقة اعتمدت في إعدادها لمقياس القيادة الأخلاقية على المقاييس والأبعاد التي اعتمدتها الدراسات التي سبقتها مع بعض الإثراء والتعديل لها.

وتبني الدراسة الحالية أبعاد القيادة الأخلاقية التي حددها (Kalshoven, Den Hartog, and De Hoogh, 2011) حيث تم تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية، وتم تبنيه لأن عباراته تجسد الصفات الأخلاقية للقيادة، كما أنه يشمل أغلبية سلوكات القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى أنه امتداد وتطوير لمقاييس سابقة للقيادة الأخلاقية، كما اختبرت العديد من الدراسات دقته وموثوقيته وثباته لقياس متغير القيادة الأخلاقية، هذا المقياس التي يتضمن سبعة أبعاد يتم تفصيلها فيما يلي:

1-التوجه نحو المرؤوسين

يركز القائد الأخلاقي أولاً على الأفراد قبل كل شيء، فهو يهتم بهم ويحترمهم ويعمل على تطويرهم، ويعاملهم بشكل صحيح، بل حتى أن القائد الأخلاقي ينتقص من نفسه أحياناً من أجل تابعيه¹، ويفعل ذلك بكل اهتمام

1 عبد الله العولقي، "أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج 12، العدد 01، السعودية، 2018، ص، 141.

2 Annebel HB De Hoogh, Deanne N Den Hartog, "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", The Leadership Quarterly, Vol 19, N 3, 2008, P 309.

3 Karianne Kalshoven, Deanne Den Hartog, Annebel De Hoogh, "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", The leadership quarterly, Vol 22, N 01, 2011, p 58.

4 Silke Astrid Eisenbeiss, "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach", The Leadership Quarterly, Vol 23, N 5, 2012, P 791.

5 Gary Yukl et al, "Op-Cit", PP, 40-43.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ومن أجل تابعيه، فالقادة الأخلاقيون يأخذون الموظفين في الاعتبار ويحفزونهم على توصيل مخاوفهم واقتراحاتهم عبر التواصل الشئائي المفتوح وبالتالي تطوير المزيد من الثقة، هذا الاتصال المفتوح يؤدي بالموظفين لاستخدام خيالهم لإنتاج أفكار جديدة فيما يتعلق بترقية إجراءات العمل الحالية².

2- العدالة

ينظر الى العدالة على أنها شكل من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، اذ يتصرف القادة الأخلاقيون بعدالة ويعاملون الآخرين بإنصاف ومساواة وقد يتخذون قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارسون المحاباة في مكان العمل عندما يتحملون المسؤولية³، فحسب (Brown et al, 2005) فإنه يجب أن يكون القادة الأخلاقيون عادلين وجديرين بالثقة، ويجب أن يمارسوا فضيلة العدل في قيادة الآخرين⁴، ويرجع الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في الأدب الإداري المعاصر إلى نظرية المساواة التي تنص على أن الفرد عادة ما يقارن بين معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين في العمل فإذا تساوت المعدلات بين الطرفين يشعر الفرد بعدالة المعاملة، وإذا لم تتساوى فيشعر بالظلم أو عدم العدالة في المعاملة⁵.

3- مشاركة السلطة

يعني بأن يسمح القائد للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم والاهتمام بها، كما أن بعد مشاركة السلطة يعني بأن يسمح القائد للأتباع بالمشاركة في التحكم بالعمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم⁶.

4- الاهتمام بالاستدامة

يعد الاهتمام بالاستدامة أحد القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية، وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، وقد يتصرف القادة الأخلاقيون المستدامون بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع⁷، ويشير هذا البعد الى دور القادة في الاهتمام بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير، حيث يتحمل القادة الأخلاقيون مسؤولية ضمان مصالح أصحاب المصلحة وباقي الشركاء مع المنظمة، حيث

¹ Linda Klebe Treviño, Michael Brown, Laura Pincus Hartman, "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", Human relations, Vol 55, N 01, 2003, p 14.

² Imran Shafique, Bashir Ahmad, Masood Nawaz Kalyar, "How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms", European Journal of Innovation Management, Vol. 23 No. 1, 2019, p 117.

³ علي الشريف، فاضل ظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 76.

⁴ Ruiz-Palomino et al, "Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol 28, N 3, 2011, p 245.

⁵ هناء محمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 46.

⁶ علي خميس المصري، "مرجع سبق ذكره"، ص 39.

⁷ علي الشريف، فاضل ظاهر، "مرجع سبق ذكره" 2021، ص 77.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ينظرون في تأثير أفعالهم خارج نطاق مجموعة العمل الخاصة بهم، وإظهار الاهتمام برفاهية المجتمع، فالقادة الأخلاقيون يأخذون تأثير البيئة واستدامتها والمجتمع بالحسبان.¹

5-التوجيه الأخلاقي

من المنطقي أن القادة الأخلاقيين يواجهون مرؤوسيهم ويساعدونهم في تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها، وهذه السلوكات من قبل القادة تجاه مرؤوسيهم يطلق عليها التوجيه الأخلاقي²، ويعني شرح القواعد الأخلاقية وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين، ويتضمن توضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، وزيادة وعي المرؤوسين للإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل، وتوضيح الحقوق والواجبات من خلال سلوك التعامل اليومي³.

6-توضيح الدور

يعرف وضوح الدور بأنه قدرة التابعين على التعرف على توقعات قادتهم منهم بالتحديد وكيف يكون أداءهم عند المستوى المطلوب، كما يتعرفون على كيفية مساهمتهم في الوصول لأهداف المنظمة⁴، وهنا تشير (De hoogh and Denhartog, 2008) أن وضوح الدور يشير إلى توضيح التوقعات والمسؤوليات بحيث يكون الموظفون واضحين بشأن ما هو متوقع منهم⁵، ووفق دراسة (Babič, 2014) فإن وضو الدور الناتج من تفعيل القيادة الأخلاقية كان له أثرا إيجابيا على الاحترام المهني المتبادل بين القادة والتابعين، وزيادة الثقة بما ساهم في تقوية العلاقة المتبادلة بين التابعين وقادتهم بما ساعد في تيسير إحداث عملية تغيير إيجابي في المنظمة⁶.

7-النزاهة

تعرف النزاهة بأنها المحافظة على الوعود وتناسق الأقوال مع الأفعال، حيث أن القائد لما يعلن عن التزامات معينة يفي بها وتناسق أقواله مع أفعاله⁷، وفي هذا الإطار يوضح (Yukl, 2010) أيضا أن النزاهة تعني أيضا تحمل المسؤولية عن أفعال الفرد وقراراته، وهي ضرورية للحفاظ على الثقة والمصداقية المتبادلة⁸، وتعد النزاهة أحد المكونات

¹ Hassan Khan et al, "**The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**", City University Research Journal, Special Issue, Malaysia, 2017, p 50

² عمرو عبد الغني، "مرجع سبق ذكره" 2017، ص 46.

³ عبد الله العولقي، "مرجع سبق ذكره" 2018، ص 143.

⁴ عبد الحكيم نجم، هبة البسيوني، "القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل، ع 01، 2018، ص 195.

⁵ Egorov al, It's a match: "**Moralization and the effects of moral foundations congruence on ethical and unethical leadership perception**", Journal of Business Ethics, Vol 167,N 4, 2020, p 708.

⁶ عبد الحكيم نجم، هبة البسيوني، "مرجع سبق ذكره"، ص ص، 195-196.

⁷ Karianne Kalshoven, Deanne Den Hartog, Annebel De Hoogh, "**OP-cit**", p 58.

⁸ Pertiwi Riza, Mukhneri Mukhtar, Yetti Supriyati, "**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, 2019, p 580.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

الأساسية الهامة في الشخصية، وهو ما يترتب عليه تحديد السلوكات الصحيحة من الناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس على الفرد، علاوة على ذلك فإن النزاهة يمكن اعتبارها جانبا هاما للقيادة بصورة عامة، واطهار النزاهة أمر هام لوضع الثقة في القائد، ولقبول الأتباع وجهة نظره، وبالتالي فإن النزاهة تعتبر عنصرا أساسيا في سلوكيات القيادة الأخلاقية¹، وقد توصلت دراسة (Nastiezaie et al, 2016) الى أن النزاهة لها تأثير ايجابي على كسب ثقة وولاء التابعين لقادتهم من خلال سلوك النزاهة كبعد من أبعاد القيادة الأخلاقية².

سادسا: القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية :

يمكن تتبع نشأة أخلاقيات الطب إلى العصور القديمة وذلك إلى أبقرات وما يعرف بقسم أبقرات وإلى التعاليم الربانية المسيحية القديمة، وفي العصور الوسطى وبداية العصر الحديث فإن الفضل يعود لأطباء مسلمين كإسحاق بن علي الرحاوي في كتابه (آداب الطبيب) والطبيب أبو بكر الرازي، ومفكرين مدرسين كاثوليكين كالقديس توما الأكويني، والذين تركوا بصمة واضحة في تاريخ الطب في العصور الوسطى والذي نجد له الأثر حتى عصرنا هذا في أخلاقيات الطب³.

ويمكن تعريف أخلاقيات الطب بأنها: " مجموعة أخلاقيات تبحث مشكلات تعامل الأطباء مع المرضى ومع زملائهم من الأطباء، وهي مجموعة من القوانين واللوائح والأخلاقيات المتعارف عليها طبيا خلال ممارسة مهنة التطبيب وهي أخلاقيات وقيم تم اكتسابها وتبنيها من قبل الهيئات الطبية على مدار تاريخ الطب واستنادا لقيم دينية وفلسفية وأخلاقية⁴ .

ويذكر (Aloustani et al, 2020) أن القيادة الأخلاقية تحفز الممرضين على تقديم رعاية عالية الجودة، فالنهج الأخلاقي ضروري للقيادة في المؤسسات الصحية، وذلك من خلال العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق، والعدالة والصدق واحترام الخصائص الفردية. فالقادة في المجال الصحي يجب عليهم أخذ السلوك الأخلاقي كمسألة تنظيمية مهمة، فعندما يشعر الممرضون أنه يمكنهم الاقتراب من قادتهم، ولديهم الثقة في أنهم سيتخذون قرارات جيدة ويحلون مشاكلهم، فإن هذا سيخلق مناخا يشعرون فيه بالرضا عن وظائفهم ويشعرون بمزيد من الالتزام تجاه مؤسستهم⁵ .

¹ سالم الخوالدي، ممدوح رفاعي، "أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، مصر، ع 02، 2017، ص 251.

² عبد الحكيم نجم، هبة البسيوني، "مرجع سبق ذكره"، ص 195.

³ مريم مجايوي، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، ع 21، 2017، ص 138-139.

⁴ مريم مجايوي، "المرجع السابق"، ص 139.

⁵ Soudabeh Aloustani et al, "Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study", BMC nursing, Vol 19, N 1, 2020, p 2.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

كما تشكل الأخلاقيات الشخصية لمدير الخدمات الصحية إطاراً أخلاقياً للعلاقات مع المرضى والموظفين والمنظمات والمجتمع، وفي تلك العلاقات يؤثر المدير أخلاقياً ويتأثر بما يفعل أو لا يفعل، وهذا مما يؤكد بشكل خاص سوء استخدام السلطة (misfeasance) وارتكاب المحضورات (malfeasance) والإهمال (nonfeasance) إذ لا تخلو قرارات الإدارة من التقديرات الشخصية فهي تؤثر – من المنطلق الأخلاقي – في بيئة المنظمة وتتأثر بها¹. وتستخدم كذلك عبارة الأخلاقيات كثيراً في الرعاية الصحية، إذ تثار التساؤلات يومياً حول كيفية اتخاذ الخيار الصحيح أخلاقياً، حتى القرارات الإدارية التي تبدو مباشرة وموضوعية لها مضامينها الأخلاقية للمرضى والموظفين والمنظمة والبيئة المحيطة والمجتمع².

¹ كيرت دار، "الأخلاقيات في إدارة الخدمات الصحية"، ترجمة: عبد المحسن الحيدر، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 13.

² كيرت دار، "المرجع نفسه"، 2017، ص 15.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للاستغراق الوظيفي

في ظل التنافس الكبير بين المنظمات وانفتاح الأسواق في هذا العصر، باتت الموارد البشرية في المنظمة هي الضامن الأكبر لنجاح أو فشل المنظمات، لذلك تسعى المنظمات وتجتهد لامتلاك أفراد يتميزون بالجدية أكثر في أداء الأعمال وأكثر ارتباطاً واندماجاً بها.

يعد الاستغراق الوظيفي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو أحد طرق الاستثمار في الموارد البشرية، وأحد الآليات الفعالة لتحسين أداء المورد البشري في المنظمة، وأحد العوامل الأساسية لتحسين دافعية الأفراد للعمل.

ومن أجل التعرف أكثر على حيثيات الموضوع نحاول في المبحث الثاني التطرق لـ:

- المطلب الأول: ماهية الاستغراق الوظيفي.
- المطلب الثاني: أبعاد الاستغراق الوظيفي.
- المطلب الثالث: معوقات الاستغراق الوظيفي واستراتيجيات تنميته.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الاستغراق الوظيفي

حضي الاستغراق الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين خلال العقدتين الماضيتين، حيث يعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية والتنظيمية الإيجابية، ويعكس ارتباط الموظفين بعملهم وما يتميزون به من حيوية ونشاط، وشعورهم بأنهم يؤدون عملهم بفعالية وهي حالة إيجابية في المنظمة.

وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة الناتجة عن الاستغراق الوظيفي باعتباره من السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، إلا أنه لا تزال البحوث حول هذا الموضوع حديثة نسبياً، مع ملاحظة بعض البحوث التي تجريبها بعض الشركات الاستشارية مثل منظمة ^{*}Gallup ، كذلك يمكن ملاحظة غياب تعريف دقيق للاستغراق الوظيفي، وفي أغلب البحوث الحديثة استعماله كبديل لمصطلحات كثيرة منها: الارتباط، الاندماج، الانغماس، الانخراط والانحماك.

أولاً: تعريف الاستغراق الوظيفي

من المهم قبل التطرق إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي معرفة أصل كلمة "استغراق"، فمن حيث اللغة يرجع أصل الكلمة إلى الفعل استغرق أي بالغ في الشيء، أو جاوز الحد فيه، أو الاهتمام في شيء معين بطريقة مبالغ فيها¹.

ويعود التطرق للاستغراق إلى وقت غير مبكر من بداية سنة 1921 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، ومع ظهور الحاجة لمصطلح يصف ارتباط العاملين العاطفي بوظائفهم وبشركائهم الآخرين وبالمنظمة ظهر مصطلح الاستغراق الوظيفي، ولكن تصور وصياغة مصطلح "الموظف المستغرق" تم قبل حوالي ثلاثة عقود، حيث قام أستاذ السلوك التنظيمي بجامعة بوسطن وليام كان (William Kahn) بنشر بحثه الأساسي حول "الاستغراق الوظيفي" سنة 1990، بعنوان "الشروط النفسية للاستغراق (Engagement) والانسحاب (Disengagement) الوظيفي"، الذي يعتبر الأول من نوعه في هذا المجال، وقد استمرت الدراسات التي تهتم بهذا المفهوم، كما انتشر استعماله في الدراسات والأبحاث، بعد أن لقي رواجاً كبيراً لدى الأكاديميين والممارسين والمهتمين بالموارد البشرية والتنظيم بشكل عام².

وقد ربط (Kahn) أصول الاستغراق بنظرية دور السلوك ل (Goffman) وتدرس نظرية الدور السلوك الفردي الذي تشكله مطالب وقواعد الأشخاص الآخرين، وبالتالي يعتقد منظرو نظرية الدور أن الأفراد يجب أن

^{*} مؤسسة غالوب (بالإنجليزية: Gallup) هي شركة تحليلات واستشارات أمريكية تتخذ من واشنطن العاصمة مقراً لها. أسس المؤسسة جورج غالوب عام 1935 وأصبحت الشركة معروفة باستطلاعات الرأي العام التي تجريبها في جميع أنحاء العالم، حولت غالوب ابتداءً من الثمانينيات أعمالها للتركيز على توفير التحليلات والاستشارات الإدارية للمؤسسات على مستوى العالم.

1 فوزية ضو، سلاف مشري، "الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية"، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، مج 03، ع 01، 2021، ص 43.

2 شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

بولاية تبسة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، مج 12، ع 02، 2021

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

يتوافقوا مع توقعات اجتماعية معينة، وهذه التوقعات ترتبط بأدوار هؤلاء الأفراد التي يشغلونها، وفي هذا المعنى يمكن توقع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم.¹

وعلى الرغم من المحاولات التي جرت لتعريف الاستغراق الوظيفي فإن هناك درجة من عدم الاتفاق حول مكونات هذا المفهوم، ولقد ترتب على ذلك الاختلاف أن أصبحت عملية وضع تعريف للاستغراق أمراً معقداً حيث ظهرت تعريفات متنوعة للاستغراق الوظيفي.²

فيعرف وليام كان (William Kahn) الاستغراق الوظيفي بأنه: "حالة يصبح فيها الموظفون مندمجين في وظيفتهم من خلال ارتباطهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً مع عملهم".³

من خلال هذا التعريف يمكن ملاحظة أنه ركز على ثلاثة عناصر تشترك في حالة الاستغراق وهي الجسد والذهن والشعور.

وعرف (Rothbard, 2001) الاستغراق الوظيفي بأنه: "حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد في التفكير بدوره في العمل والانغماس والذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به".⁴

كما يتم تعريف الاستغراق الوظيفي من طرف (Schaufelli et al, 2006) في العمل على أنها حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس (Vigor) والتفاني (Dedication) والانغماس (Absorption).⁵

وبحسب (Gibbons) فإن الاستغراق الوظيفي هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود الإضافية في عمله.⁶

يمكن ملاحظة أن التعاريف السابقة ركزت على أداء الأفراد وعلى ارتباطهم بأعمالهم ودرجة اهتمامهم بها.

¹ أحمد تي، بوبكر نعرو، عادل غربي، "أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، مج 14، ع 1، ص 397.

² غرام خلف الرواشدة، "مرجع سبق ذكره"، ص 28.

³ William Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of management journal Vol 33, N 04, 1990, p 694.

⁴ Nancy Rothbard, "Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family Roles", Administrative Science Quarterly, Vol 46, No 4, 2001, p 656.

⁵ Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, Marisa Salanova, "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", Educational and psychological measurement, Vol 66, N 4, 2006, p 702.

⁶ j Gibbons, "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications", The Conference Board, New York, P59

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ويعرف بولوك (Pollock) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به¹.

وفي نفس الإطار يصور سيقل (Siegle) الاستغراق الوظيفي بأنه: " أهمية العمل في احترام الفرد لذاته واحساسه بالتقدير والاحترام"².

ركزت التعاريف السابقة على الاستغراق من زاوية التطابق النفسي بين العامل والعمل وتصور الفرد لنفسه من خلال العمل، وعلى أهمية العمل في احترام الفرد لذاته.

وفي نفس الإطار استخلص (Rabinowitz & Hall, 1977) من مراجعة أدبيات موضوع الاستغراق، أن الدراسات في هذا المجال تنقسم إلى فئتين رئيسيتين من التعريفات، تتعامل الأولى مع الاستغراق باعتباره متوقفا على أداء الفرد وتقديره لذاته، والاستغراق وفقا لهذه الفئة يعني أن الشخص المستغرق في وظيفته تشكل له هذه الوظيفة جزءا مهما من حياته، كما أنه يظهر متأثرا بالظروف البيئية في عمله سواء كانت هذه الظروف تمثل الوظيفة نفسها أو زملاء العمل أو المنظمة بشكل عام، أما الفئة الثانية من التعريفات فهي تلك التي ترى أن الاستغراق الوظيفي هو أحد عناصر تصور الإنسان عن نفسه، ومعنى ذلك أن الاستغراق وفقا لهذا المنظور ما هو إلا الدرجة التي يكون فيها الفرد متطابقا نفسيا مع عمله، أو هو عبارة عن أهمية العمل للتصور الذاتي للإنسان عن نفسه³.

ويمكن تلخيص مفهوم الاستغراق الوظيفي في العناصر التالية⁴:

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

- المشاركة الفاعلة في العمل.

- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

- أهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء

¹ معمري حمزة، "واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين: دراسة ميدانية على عينة من ممرضين مستشفى العقيد شعباني بالمنية"، مجلة اسهامات للبحوث والدراسات، الجزائر، مج 06، ع 02، 2021، ص 76.

² عمار حمامة، "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الوادي، 2019، ص 47.

³ غرام خلف الرواشدة، "مرجع سبق ذكره"، ص 31.

⁴ عبد الحميد المغربي، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ع 2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 15.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن جل الدراسات السابقة تعتبر الاستغراق الوظيفي حالة إيجابية وأن الموظف المستغرق على استعداد ليعطي جهداً متميزاً ومستويات عالية من الطاقة والالتزام في العمل.

ولأغراض الدراسة يمكن القول أن الاستغراق الوظيفي هو شعور العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بأهمية وظيفتهم وارتباطهم النفسي بها، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد بالإضافة لشعورهم بالطاقة والنشاط والحيوية في عملهم.

ثانياً: الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

من خلال مراجعة دراسات الاستغراق الوظيفي يتضح أن هناك خلطاً بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم التنظيمية الأخرى، هذا الخلط من شأنه أن يضاعف من صعوبات البحث في مفهوم الاستغراق الوظيفي.

فأحياناً ما يتم الخلط بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، ويرجع ذلك أساساً إلى الاستخدام القابل للتبادل بين هذه المفاهيم، والبعض يعتبرها حتى بمثابة إعادة استعمال لهذه المفاهيم، ومع ذلك فهي تشير جميعها إلى ارتباط إيجابي بالعمل¹، سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لعلاقة الاستغراق الوظيفي ببعض المفاهيم التنظيمية.

1. الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي المدى الذي يستمتع فيه الموظف بعمله أي أنه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف²، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة ولكنها لا تؤدي بالضرورة للاستغراق الوظيفي³.

2. الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي

غالباً ما يكون لدى الباحثين أفكار متضاربة حول الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، يجادل البعض بأن كلا المفهومين مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، وأحياناً يتم استخدام المصطلحين بالتبادل في سياق إدارة المنظمة⁴، بالنسبة للالتزام التنظيمي فهو شبيه إلى حد ما بالاستغراق الوظيفي فكلاهما يشير إلى مدى اندماج الفرد في عمله، وكلاهما له دور مهم في حياة عمل الأفراد، وكلاهما ضروريان لتقييم وفهم درجة انتماء الموظف إلى عمله ومؤسسته، لكن الالتزام

¹ Ferreira Pedro, Elizabeth Real de Oliveira, "**does corporate social responsibility impact on employee engagement?**", Journal of Workplace Learning, Vol. 26 No. 3/4, 2014, p 235

² اسمهان بلوم، "تنمية الاستغراق الوظيفي مقارنة باستمولوجية للنسق السلطوي كمقاربة اجتماعية"، مجلة عالم التربية، مج 14، ع 42، 2013، ص 241.

³ عمار حمامة، "مرجع سبق ذكره" 2019، ص 58

⁴ Somboon Sirisunhirun, Nopraenue Sajjarax Dhirathiti, "**Job characteristics and a happy workplace: Increasing organisational engagement in thai higher education institutions**", Organization Development Journal, Vol 33, N 1, 2015, p 73.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

التنظيمي يتعلق بالعلاقة بين المنظمة والأفراد ويحاول تفسير كيفية ارتباط الأفراد بالمنظمة، بينما الاستغراق الوظيفي يتعلق بالمكانة التي يحتلها العمل في حياة الفرد¹.

3. الاستغراق الوظيفي وادمان العمل

إدمان العمل ليس اعتقاداً تجاه الوظائف وذلك عكس الاستغراق الوظيفي، كما أن مدمن العمل أو شديد الحب للعمل يظهر نفس أنماط السلوك في أماكن العمل المختلفة فهو ليس لديه مشاعر تجاه وظيفة معينة على عكس المستغرق وظيفياً الذي يرتبط بوظيفة معينة².

من خلال ماسبق يمكن القول أن المفاهيم التي تم التطرق لها سابقاً جميعها تشير إلى توجه عاطفي إيجابي تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدي إشباع الوظيفة لحاجات الفرد، وكل المفاهيم السابقة تسهم في زيادة الاستغراق الوظيفي للفرد.

ثالثاً: أهمية الاستغراق الوظيفي

يقول مايك جونسون (Mike Johnson, 2004) في كتابه "القواعد الجديدة للاستغراق" بأنه "ستكون القدرة على جعل الموظفين مستغرقين في أعمالهم، وجعلهم يعملون لمنظمتنا، واحدة من أعظم المعارك التنظيمية في السنوات العشر القادمة"³، وفي نفس السياق يشير (Markos & Sridevi, 2010) إلى أن أعين القادة أصبحت مركزة على كيفية جعل العامل أكثر استغراقاً في عمله، حيث أن القادة يدركون أنه بالتركيز على الاستغراق الوظيفي للعاملين يستطيعون خلق قوى عاملة أكثر كفاءة وإنتاجية⁴، كما يؤكد بومروك (Baumruk, 2004) أن كل المنظمات تريد اكتساب ميزة تنافسية وأن الاستغراق الوظيفي هي أفضل أداة لتحقيق ذلك⁵.

وتظهر الأبحاث الحديثة أن الموظفين الذين لديهم درجة أقل من الاستغراق الوظيفي يفقدون التركيز على وظائفهم ويكونون أقل إبداعاً وانفتاحاً على المفاهيم الجديدة، وأن الموظفين ذوي المستوى العالي من الاستغراق الوظيفي يفضلون الاستقلالية ولديهم مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية وفرص التعلم وتوسيع القدرة على اتخاذ القرارات⁶.

¹ Asli Küçükaslan Ekmekçi, "A study on involvement and commitment of employees in Turkey", Journal of Public Administration and Policy Research, Turkey Vol 3(3),2010, pp. 68-73

² إيمان صلاح المنطاوي، "أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2007، ص 71.

³ Bedarkar Madhura, Deepika Pandita, "A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance", Procedia-Social and Behavioral Sciences 133, 2014, p107.

⁴ Solomon Markos, Sandhya Sridevi, "Employee engagement: The key to improving performance", International journal of business and management, Vol 5, N 12, 2012, P 89.

⁵ Samuel Obino Mokaya, Maureen Jerotich Kipyegon, "Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; Case of Cooperative Bank", Journal of human resources management and labor studies, Vol 2, N 2, 2014, p 188.

⁶ Deepanjana Varshney, "Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector", Global Business and Organizational Excellence, Vol 39, N 2, 2020, P 03.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

حيث يعمل الموظفون المستغرقون بجدية أكبر، ومن المرجح أن يتجاوزوا متطلبات وتوقعات عملهم، ويميلون إلى الشعور بأن عملهم يؤثر بشكل إيجابي على صحتهم الجسدية والنفسية¹.

كما تكمن أهمية الاستغراق في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا دون آخر لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، كما وجدت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بين الاستغراق الوظيفي ومخرجات الأداء التنظيمي كالاتفاظ بالموظفين، والإنتاجية، والربحية، وولاء العملاء، والسلامة².

ويمكن تجسيد أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال النقاط الآتية³:

- الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي.
- تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات.
- يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تطبيق التغيير التنظيمي.
- عندما يشعر الأفراد العاملون بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم.
- يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة.
- كما تضيف نصار أن أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن فيما يلي⁴:
- الاستغراق الوظيفي يعد واحدا من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، والتفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل الفرد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها.
- يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كلما كان الموظف أكثر ولاء لعمله ومنظمته، مما ينعكس بدوره على أداء الفرد.
- يعتبر عامل مهم في خلق وزيادة التحفيز للأفراد.

¹ Collins Badu Agyemang, Samuel Batchison Ofei, "**Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana**", European Journal of Business and Innovation Research, Vol 1, N 4, 2013, p 21.

² Janea Sims McDonald, "**The relationship between university employees' work engagement and the perception of their influence on student integration and retention**", doctoral dissertation, The University of Southern Mississippi, USA, 2015, p 19.

³ شيماء عصمت محمد أمين وآخرون، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرهما في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، العراق، مجلد 22، عدد 03، 2018، ص 162.

⁴ إيمان حسن جمعة نصار، "مرجع سبق ذكره"، ص 37.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

- مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل.
- جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم.
- يساعد في توقع معدلات الغياب والتأخر عن العمل والتقليل منهما.
- يعتبر عامل أساسي لتوجيه السلوك التنظيمي.
- يؤثر بشكل كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف.

المطلب الثاني: أبعاد الاستغراق الوظيفي

اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد الاستغراق الوظيفي وقد يعود سبب ذلك الى تعدد مداخل دراسته، فقد قام ريتش وزملاؤه (Rich, 2010) بتطوير مقياس للاستغراق الوظيفي (JES) يدعم النموذج الذي اقترحه (Khan, 2010) حيث يتكون من 18 فقرة وله نسخة مختصرة من 12 فقرة، والذي صنف أبعاد الاستغراق الوظيفي الى: الاستغراق المعرفي أو الادراكي، الاستغراق الشعوري أو العاطفي والاستغراق الجسدي، وقد أصبح هذا المقياس من المقاييس الرائدة في أدبيات الاستغراق الوظيفي.

كما أن أغلب الدراسات اعتمدت على نموذج (Schaufeli & Bakker) وذلك منذ أن قدم الباحثان في جامعة أوترخت الهولندية نموذج قياس الاستغراق الوظيفي سنة 2003، وسمي بمقياس أوترخت (UWES) ، وله عدة إصدارات الأصلي مكون من 24 فقرة والمختصر مكون من 17 فقرة ومن 09 فقرات، أصبحت الأبعاد الثلاثة هي الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين وهي: الحماس، التفاني، والانغماس.

وفي هذا البحث هذا فقد سنعتمد على مقياس (Schaufeli et al) والذي قدم هذا اطاراً تحليلياً شاملاً تم اختباره في بيئات مختلفة من المنظمات وأثبت مصداقية عالية للوصول لنتائج تدعم طبيعة وعينة البحث الحالي، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

أولاً: الحماس

ويشير الى حرص العاملين على بذل وحسن استثمار الجهود في أداء العمل، والحماس في مواجهة الصعوبات التي تطرأ أثناء القيام بهذا الأداء¹.

¹ رشا سلامة، "دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مصر، ع 68، 2020، ص 188.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ثانيا: التفاني

يشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل، فالتفاني هو أن تكون مستلهما ومتحمسا ومشاركا في العمل، تفاني العامل يتجلى من خلال الإحساس بالأهمية من العمل، والشعور بالحماسة والفخر بشأن الوظيفة، والشعور بالإلهام والتحدي من خلال الوظيفة¹.

ثالثا: الانغماس

يشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به، حيث يشعر العامل بالانفصال عن محيطه، وهي درجة عالية من التركيز على العمل، وإدراك مقدار الوقت المخصص لأداء المهام حيث يبدو أن الوقت يمر بسرعة كبيرة أثناء العمل².

المطلب الثالث: معيقات الاستغراق الوظيفي واستراتيجيات تنميته

على الرغم من الأهمية الكبيرة للاستغراق الوظيفي بالنسبة للمنظمات، إلا أن هناك نسبة كبيرة من العاملين غير المستغرقين، فيما يلي يتم التطرق الى معيقات الاستغراق الوظيفي وما هي أهم استراتيجيات تنميته.

أولا: معيقات الاستغراق الوظيفي

غالبا ما يباشر الموظف عمله في المنظمة بأداء مهامه بدافعية كبيرة، ورغبة قوية في إنجاز العمل بأحسن أداء، حيث يظهر ارتباطا قويا بالعمل في يومه الأول، ومع مرور الوقت يواجه بعض السلوكات المثبطة التي تعيقه وتجعله يتخلى عن هذا الارتباط بالعمل، فيصبح موظفا عاديا خاليا من روح المبادرة والدافعية والاستغراق في عمله. توجد أربع مشبطات للاستغراق الفعال من قبل إدارة وقيادة المنظمة، وهذه المشبطات تمت ملاحظتها في القطاعات الخاصة والعامة وهي³:

- 1- بعض القادة لا يدركون ما هو الاستغراق الوظيفي وآخرون يعتقدون أن الموضوع لا يستحق النظر.
- 2- المهتمون بهذا الموضوع لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الموضوع وعرضه.
- 3- ثقافة المنظمة غير قادرة على توفير الاستغراق بسبب عدم مشاركة الأفراد للقادة في الاعتقاد بالفكرة.
- 4- وجود تباين كبير في وجهات نظر القادة المهتمين باستغراق الموظفين، وقدرتهم على الالتزام بها.

¹ محمد لطرش، "دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht"، مجلة أبعاد اقتصادية، الجزائر، مج 10، ع 2، 2021، ص، 288.

² H Shekari, "Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran", Journal of Educational and Management Studies, Vol 5, N 3, 2015, p 169.

³ David MacLeod, Nita Clarke, "Engaging for success: enhancing performance through employee engagement", a report to government, crown copyright, UK, 2009, p66.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

ثانيا: استراتيجيات تنمية الاستغراق الوظيفي

يعد رفع مستويات استغراق الموظفين هو المستوى الأخير في سلسلة طويلة من الاستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى مواءمة مصالح الموظفين بشكل وثيق مع الأهداف التنظيمية¹، ولأهمية موضوع الاستغراق الوظيفي أخذت الأبحاث عدة مساعي للبحث في كيفية تطويره واستثماره من قبل إدارات المنظمات ولعل ما جاء به (Seijts & Crim, 2006) من عشرة أسس للمنظمة لتطوير الاستغراق الوظيفي للعاملين اسمها « The ten C's of employee engagement » وهي² :

1. **التواصل:** يجب على القادة إظهار أنهم يقدرون الموظفين في البداية من خلال كسر جميع القواعد التقليدية في التعامل بين القادة والعاملين.
2. **السيرة المهنية:** ينبغي أن توفر خيارات عمل للعاملين ذات تحدي ومعنى مع فرص التقدم الوظيفي معظم الناس يريدون أن يفعلوا أشياء جديدة في عملهم.
3. **الوضوح:** يجب على القادة أن يشرحوا الرؤية بشكل واضح للعاملين لأنهم يريدون أن يفهموا رؤية القيادة العليا.
4. **نقل الانطباع:** يجب على القادة توضيح توقعاتهم حول الموظفين وتقديم التغذية المرتدة على أدائهم في المنظمة، ويضع القادة الجيدون العمليات والاجراءات التي تساعد الناس على إتقان المهام المهمة وتسهيل تحقيق الهدف.
5. **التهنئة:** الموظفون يعترفون أن الثناء والتقدير للأداء القوي أقل شيوعا، بينما يتلقون ردود فعل قوية عند الأداء الضعيف، فالقادة الاستثنائيون هم من يقدمون التهنئة لتابعيهم، ويفعلون ذلك كثيرا.
6. **المساهمة:** العاملون يريدون معرفة أن مساهماتهم مفيدة وأنها تسهم في نجاح المنظمة بطريقة ذات مغزى.
7. **الرقابة:** يمكن للقادة أن يوفرُوا فرصا للموظفين المتميزين لممارسة هذه الرقابة.
8. **التعاون:** تشير الدراسات إلى أنه عندما يعمل الموظفون في فرق ويحظون بثقة وتعاون أعضاء فريقهم، يتفوقون على الأفراد والفرق التي تفتقر إلى علاقات جيدة.
9. **المصداقية:** يجب على القادة السعي للحفاظ على سمعة الشركة وإظهار معايير أخلاقية عالية.
10. **الثقة:** القادة الجيدون يساعدون على خلق الثقة في الشركة من خلال كونها نموذجا للمعايير الأخلاقية العالية والأداء.

¹ Chris Rees, Kerstin Alfes, Mark Gatenby, "**Employee voice and engagement: connections and consequences**", The International Journal of Human Resource Management, Vol 24, N 14, 2013, P 2780.

² Gerard H Seijts, Dan Crim, "**What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement**", Ivey Business Journal, Vol 70, N 04, 2006, pp, 3-5.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

كما يقترح تيواري (Tiwari) لتطوير وتنمية الاستغراق الوظيفي مجموعة من الاستراتيجيات كالآتي:

1. العمل نفسه

- وهنا تعتمد الدوافع الذاتية أساسا على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، وقد ميّز (Lawler, 1969) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزا جوهريا¹:
- يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم ويفضل من خلال تقييم الأداء.
- يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
- التحكم الذاتي أو الاستقلالية بحيث يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2. بيئة العمل

تسهم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد حيث أن الموظفين الذين الذين تم دعمهم وتطويرهم في العمل سوف يقدمون أداء أفضل، وتحتاج الإستراتيجية أيضا إلى الأخذ بالاعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصا الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات إدارة علاقة المهوبة، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة بين الأفراد ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتا وتوفير فرصا للنمو².

3. القيادة

ويتم عن طريق تنفيذ برامج التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عمل القادة والمهارات التي يحتاجونها لاستخدامها، وتشمل البرامج التدريب الرسمي وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول، ويزداد التأثير عند مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم والتدريب والتوجيه³.

¹ هاشم العبادي، ولاء الجاف، "إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال"، دراسات إدارية، العراق، المجلد 05، العدد 09، 2012، ص-ص، 80-81.

² زينة بوساق، عتيقة حرايرية، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة هيودوت، الجزائر، ع 08، 2018، ص 207.

³ أحمد نعيم حسن، "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط"، مجلة واسط للعلوم الرياضية، مج 1، ع 3، العراق، 2021، ص 188.

4. فرص النمو الشخصي

ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص النمو والتطوير إلى إيجاد ثقافة التعلم، كما يجب أن تكون معترفاً بها من الإدارة العليا للمنظمة، حيث أن ثقافة التعلم هي وسيلة للنمو من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات الإيجابية، كما يجب أن تتم عبر التمكين وليس الإشراف، عبر إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وعن طريق قدرات طويلة الأجل وليس تصحيحات على المدى القصير¹.

5. فرص المساهمة

اعطاء الأفراد فرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة تشاور رسمية فقط، على الرغم من أهميتها، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، والتأكيد عليها كقيمة أساسية في المنظمة، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها².

كما أوردت دراسة (Sharmila, 2013) مجموعة من العوامل التي تؤدي الى استغراق العاملين في العمل بغض النظر عن طبيعة العمل أو القطاع الذي ينتمي اليه العاملين وهي³:

- الاستقطاب والتعيين.

- التصميم الوظيفي.

- السلوك القيادي والإشرافي.

- تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والتطوير الوظيفي.

- تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة من الإدارة.

- إدارة الأفراد.

- الأجور والمكافآت.

- الصحة والسلامة المهنية.

- الرضا الوظيفي والعلاقات الأسرية.

¹ فادية عموري، رمزي العباسي، سباع أحمد صالح، " أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا- دراسة حالة مجمع عموري -"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، مج 04، ع 02، 2019، ص 125.

² هتوار فتاح كريم، " دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلمانية في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة الأنبار للدراسات الاقتصادية والادارية، العراق، مج 08، ع 16، 2016، ص 182.

³ خليل اسماعيل ماضي، " أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العمومية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، ع 03، 2015، ص 10.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الاستغراق الوظيفي وفقا لمنظورين، يتمثل المنظور الأول في قيام القادة بوضع ثقتهم في العاملين ذوي المسؤولية كوسيلة لزيادة الدافعية لديهم، كما يضعون احتياجاتهم للنمو والتطور في الاعتبار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية، وزيادة دافعيتهم لأداء العمل، كما يكونون أكثر استغراقا بالعمل، ويتمثل المنظور الثاني في وجهة نظر التعلم الاجتماعي، فالقادة يمثلون نموذجا وقدوة للعاملين، وعندما يلتزم القادة الأخلاقيون بعملهم، سيتعلم العاملون ويقومون بتقليد سلوك هؤلاء القادة القدوة، ويقومون بالتالي بتوجيه طاقتهم ودافعيتهم نحو العمل¹، كما أن القيادة الأخلاقية لها أثر قوي وفعال جدا على الأداء العالي والمتميز للعاملين، وعلى دعم الرضا والاستقرار الوظيفي لديهم وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة².

فمن خلال دراسة (Robinson et al, 2004) فإن الاستغراق الوظيفي هو نتيجة العلاقة ثنائية الاتجاه بين الموظف والمنظمة، وعلى إدارات المنظمات السعي لتطوير وتعزيز استغراق العاملين لما له من دور في تنمية قدراتهم وكفاءتهم³، فمن المعروف أن القادة الأخلاقيون يؤسسون جوًّا يؤثر بشكل إيجابي على أهداف الموظف وسلوكه، وبالتالي تضمن القيادة الأخلاقية أن يتمتع الموظفون بنظرة عمل أفضل وأن يكونوا أكثر التزامًا واستغراقًا في الوظيفة⁴.

وفي هذا السياق قام (Engelbrecht, et al., 2014) بشرح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الاستغراق الوظيفي حيث أشاروا إلى أن الاستغراق الوظيفي يظهر نتيجة لتوافر القدرة والدافعية والحرية والمعرفة بالعمل لدى العاملين، وأن القيادة الأخلاقية تملك الكثير من الخصائص المختلفة التي يمكن أن ترتبط بالاستغراق الوظيفي، فالقادة الأخلاقيون يوفران موارد وظيفية معينة للموظفين والتي تساعد في تنفيذ عملهم مثل ملاحظات الأداء الفعالة والمعلومات الضرورية للقيام بالمهمة، والأخيرة ترتبط بشكل إيجابي بالاستغراق في العمل لأنها توفر للموظفين المساعدة اللازمة ليكونوا استثنائيين في وظائفهم، وكذلك يكون التابعون مستغرقين في أعمالهم عندما يعاملون باحترام، وعندما يشاركون في اتخاذ القرارات وعندما يكونون على علم باستراتيجية المنظمة⁵.

¹ غادة عادل عطية، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

² سلوى تيشات، " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، ع 13، 2018، ص 114.

³ خضير علي فيروز موسى، "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العراق، مج 9، ع 4، 2017، ص ص، 423-424.

⁴ Anrusha Bhana, Sachin Suknunan, "The impact of ethical leadership on employee engagement within a South African public higher education institution", Problems and Perspectives in Management, Vol. 17, Issue 4, 2019, p 317.

⁵ Amos S Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe, "The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study", SA Journal of Industrial Psychology, Vol 40 N 01, 2014, P-P 9-10.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

بالإضافة إلى ذلك يمكن للقادة الأخلاقيون إدارة والتحكم في توقعات الأتباع وتوضيح معايير تلقي المكافآت، وذلك من خلال إدارة الاتصال الفعال وصدقهم وأمانتهم وهذا ما يجعل العاملين قادرين على الحفاظ على الحافز والاستغراق في الوظيفة¹.

كما يزيد السلوك الأخلاقي للقائد من ثقة تابعيه في قدرتهم على إنجاز المهام وذلك من خلال إظهار مواقف الرعاية والاهتمام والاستماع تجاه الأتباع ومعاملتهم بإنصاف واحترام²، ومن جهة أخرى فقد تم تحديد الثقة باعتبارها جانبا مهما من جوانب العلاقات الإيجابية بين القيادة والأتباع، والتي تعمل على تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والعديد من النتائج الأخرى³.

كما يساعد سلوك القائد الأخلاقي التابعين على رؤية وظيفتهم على أنها ذات مغزى أكبر، مما يُترجم إلى إظهار زيادة الحافز والجهد والسلوك الإنتاجي، فعمل القائد كنموذج يحتذى به تعد من أهم الطرق التي يؤثر بها القادة الأخلاقيون على مفهوم الذات ومعتقدات الأتباع⁴.

ويرى البعض أن تأثير القيادة على استغراق الموظفين يتوقف على أسلوب القيادة الذي يتم اتباعه والذي ينعكس بدوره على مدى استغراق الموظفين ورضاهم، وحماسهم للعمل⁵، وتساهم القيادة الأخلاقية في توفير دعم إيجابي لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال وضع آليات لمنع السلوكات غير الأخلاقية والتركيز على السلوكات الأخلاقية الداعمة بما ينعكس على مستوى الأداء لدى العاملين ومن ثم زيادة مستوى الثقة المتبادل بين القادة والعاملين⁶.

حيث لا بد للقائد من التأثير بفعالية على سلوك الآخرين، وأن يكون قدوة لهم في السلوك الأخلاقي، وأن يعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي لديهم من خلال تفعيل المكافآت والعقاب، وألا تكون قراراته تخضع لمصالح ذاتية، وأن يلتزم بالسلوكات الأخلاقية في العمل وفي حياته الخاصة على حد سواء⁷، هذه السلوكات التي ينبغي أن يعتنقها

¹ Joplin Toby et al, "**Employee entitlement, engagement, and performance: The moderating effect of ethical leadership**", Journal of Business Ethics, Vol 168, N 4, 2021, P 817.

² Rana Muhammad Naeem et al, "**Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model**", Ethics & Behavior, Vol 30, N 1, 2020, p 66.

³ Ibeawuchi K Enwereuzor, Busayo A Adeyemi, Ike E Onyishi, "**Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance**", Leadership in Health Services, Vol. 33, No. 2, 2020, P 205.

⁴ Ibeawuchi K Enwereuzor, Busayo A Adeyemi, Ike E Onyishi, "**Op-Cit**", P 205.
Deanne N Den Hartog, Frank D Belschak, "**op-cit**", P 35.

⁵ فيبي نصحي راغب سليمان، "أثر الذكاء الأخلاقي للقيادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد)"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مصر، مج 34، ع 03، 2019، ص 331.

⁶ عبد الحكيم نجم، هبة البسيوني، "مرجع سبق ذكره"، ص 192.

⁷ سوسن الشاعر، شاكرا الخشالي، "مرجع سبق ذكره"، ص 53.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

العاملون، وتنتشر في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس القائد لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من المرؤوسين¹.

وفي هذا الإطار يشير (Bakker & Demerouti, 2008) إلى أن الموارد التي يوفرها القادة الأخلاقيون للعاملين ترتبط إيجابيا بمدى استغراق العاملين لأنهم يقدمون للعاملين المساندة وفرص التعلم والاستقلالية والدعم الضروريين لكي يتميزوا في أعمالهم²، وأن سلوك القائد الأخلاقي سيؤدي إلى رضا التابعين عن العمل، وذلك لأنهم تتم معاملتهم بعدالة ودعم واهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، وهذا ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد، ويؤدي إلى استغراقهم في أعمالهم³.

¹ خالد علي وآخرون، "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة"، *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*، مج 13، ع 26، الجزائر، 2018، ص 03.

² Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti, "**Towards a model of work engagement**", *Career development international*, 2008, p 211.

³ غادة عادل عطية، "مرجع سبق ذكره"، ص 24.

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، حيث تم تقسيم الفصل الى مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول الى الإطار النظري للقيادة الأخلاقية من خلال التفصيل في القيادة من خلال عرض مختلف التعاريف والتي تصب في معظمها أنها سلوك يتبعه القائد للتأثير على تابعيه، ثم تم التفصيل في أهميتها والتي تتجلى في أنها حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوس وأداة تحقيق أهداف المنظمة، كما تم التطرق الى علاقة القيادة بالإدارة وأهم النظريات التي حاولت تفسير طريقة تأثير القائد في التابعين، كما تم تناول مختلف الأنماط التي يتبعها القائد وتباينت بين النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وبعدها تم التطرق الى التأصيل النظري للأخلاق من حيث مفهومها وأهميتها التي تتجلى في كونها صمام أمان للأفراد والمجتمعات، وتم التفصيل في مصادر الأخلاق ونظرياتها وتم التطرق كذلك الى أخلاقيات الأعمال، ومن ثم الدخول الى القيادة الأخلاقية حيث تم التطرق الى مفهومها وأهميتها حيث أنها أصبحت أولوية قصوى بعد الفضائح الأخلاقية المتتالية للعديد من المنظمات، وتم التفصيل في الأدب التأسيسي لها من خلال التطرق الى أهم الدراسات المؤسسة لها، كما تم التطرق الى خصائصها من نزاهة ووعي أخلاقي وأمانة وإخلاص الى غير ذلك من الخصائص، كما تم تناول مجموعة الأبعاد التي تتماشى مع أهداف الدراسة، وفي آخر المبحث تم التطرق الى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية وتم التعرف على أن القيادة الأخلاقية وجب أن تكون ضمن صميم المؤسسات الصحية.

بينما في المبحث الثاني تم تناول الاستغراق الوظيفي من خلال التطرق لمفهومه، حيث تبين أن هناك اختلاف كبير بين الباحثين في اعطاء تعريف موحد له، إلا أن كل الدراسات نصت بأنه حالة إيجابية يكون فيها العاملون أكثر اندماجاً في أعمالهم، وتم تناول أهمية الاستغراق الوظيفي والتي تتجلى في أن جعل الموظفين مستغرقين في أعمالهم ستكون من أعظم المعارك التنظيمية في المستقبل القريب، كما تم توضيح اللبس بين بعض المصطلحات المشابهة له كالالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي وادمان العمل، وتم التطرق كذلك الى معوقات الاستغراق الوظيفي واستراتيجيات تنميته، كما تم تناول أهم الأبعاد التي تناولتها دراسات الاستغراق الوظيفي وتم اختيار الأبعاد التي تتناسب مع الدراسة الحالية والمتمثلة في الحماس والتفاني والانغماس.

وفي المبحث الثالث تم التطرق الى علاقة القيادة الأخلاقية بالاستغراق الوظيفي والتي تبين أن لها دور كبير في تنمية الاستغراق الوظيفي، فمن وجهة النظر التعلم الاجتماعي يصبح القائد الأخلاقي قدوة لتابعيه، كما أن العاملين حين يعاملون باحترام يكونون أكثر استغراقاً في أعمالهم.

الفصل الثاني

عرض الدراسة السابقة

تمهيد:

تعد مراجعة الدراسات السابقة مرحلة أساسية ومحطة هامة يجب المرور بها لتكوين رؤية واضحة لتوجيه البحث نحو أهدافه، فهي نقطة الانطلاقة لمعالجة الاشكالية وتوضيح الفجوة البحثية، حيث يتم من خلالها الإطلاع على تجارب الباحثين السابقين حول موضوع البحث وأهم النتائج المتوصل إليها.

حيث تم القيام بمسح شامل للدراسات التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، والتي تم في هذا الفصل ابرازها مع التركيز في عرضها على الأهداف الرئيسية التي سعت لتحقيقها، المنهجية المتبعة، العينة المستهدفة، وأهم النتائج التي خلصت إليها، وذلك لمناقشتها بهدف معرفة مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة فيها وما توصلت إليه من نتائج، بالإضافة الى مقارنتها بالدراسة الحالية، لنتهي في الأخير الى ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة وذلك من حيث ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستعملة والنتائج المتحصل عليها .

لذا تم التعرض ضمن هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير الاستغراق الوظيفي.

المبحث الثالث: عرض الدراسات التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

المبحث الرابع: تلخيص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير القيادة الأخلاقية:

بعد مسح شامل لمختلف الدراسات التي تناولت بالدراسة متغير القيادة الأخلاقية، تبين وجود اختلاف بينها من حيث الأبعاد المدروسة، والبيئات التي عولجت فيها من محلية الى عربية أو أجنبية، من خلال هذا المبحث تم عرضها في ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تم عرض الدراسات المحلية، بينما في المطلب الثاني تم التطرق للدراسات في البيئة العربية، وفي المطلب الثالث تم عرض الدراسات الأجنبية.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي:

- المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير القيادة الأخلاقية
- المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير القيادة الأخلاقية
- المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير القيادة الأخلاقية:

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية (في البيئة الجزائرية) التي تناولت بالدراسة متغير القيادة الأخلاقية، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات، مع ملاحظة قلة الدراسات السابقة لهذا المتغير في البيئة الجزائرية.

01- دراسة (نصر الدين قعودة، 2021) بعنوان: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين في مجموعة من جامعات الشرق الجزائري وذلك من خلال أبعاد الالتزام التالية (الالتزام العاطفي، المعيارى، المستمر)، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 377 أستاذًا.

أظهرت الدراسة وجود مستوى جيد من تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية في الجامعات التي شملتها الدراسة، بالإضافة إلى مستوى جيد من الانتماء للمنظمة، وكشفت النتائج عن أثر متوسط للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، بينما كان هناك أثر لثلاثة أبعاد فقط على الالتزام التنظيمي وهي توضيح الدور والتوجيه الأخلاقي والعدالة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات بين اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لنمط القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها ترجع إلى متغير الجنس والأقدمية ومتغير الجامعة، بينما أظهرت وجود فروقات في اتجاهات العينة بالنسبة لنمط القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها ترجع إلى متغير الرتبة وذلك في بعدين هما الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة، بالإضافة إلى غياب الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة ترجع إلى متغير الجنس، بينما وجود فروقات بالنسبة لمستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة مرجعها متغير الرتبة والأقدمية، وكذلك فروقات في مستوى الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

02- دراسة (أمال يوب، بودبزة إكرام، 2021) بعنوان : أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة)².

استهدفت هذه الدراسة تبيان أثر التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية من خلال أبعاد (الاحترام، العدالة، الصدق والأمانة، خدمة الآخرين، بناء المجتمع مع الآخرين) على تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك العمومية بسكيكدة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداتين لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 46 عاملاً.

1 نصر الدين قعودة، "مرجع سبق ذكره".

2 أمال يوب، بودبزة إكرام، "أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة)"، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد (08)، العدد (01)، الجزائر، 2021.

توصلت الدراسة لوجود التزام متوسط بسلوكيات القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في البنوك محل الدراسة، ووجود أثر دال احصائيا للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية وطلبك من خلال مبدأ الاحترام، كما توصلت لعدم وجود فروق دالة احصائيا للالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

03- دراسة (قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل (دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة)¹.

هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد (الإنصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، مجتمع الدراسة تمثل في جميع العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة والبالغ عددهم 393 عاملا، في حين تمثلت عينة الدراسة في 75 عاملا في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت الدراسة من خلال تحليل النتائج إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء متوسطا، وكذلك بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما كان لنية ترك العمل تأثيرا بالسلب على مستوى الالتزام التنظيمي، في حين لعبت نية ترك العمل دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

04- دراسة (راضية يوسف، أمال يوب، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة²

كان الهدف من الدراسة التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقلمة، حيث أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه بطريقة عشوائية على عينة شملت 70 فردا من مجتمع الدراسة الذي ضم 321 مفردة، تم استرداد منها 55 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي.

وبعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية لدى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وكذلك توصلت الى مستوى مرتفع أيضا لإبداع الموارد البشرية، كما أن هناك أثرا دال احصائيا للقيادة الأخلاقية في تعزيز إبداع الموارد البشرية، وأن الأثر الجوهري يعود بالدرجة الأولى لبعد العدالة، ثم يليه

¹ قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل (دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة)"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (04)، الجزائر، 2020.

² راضية يوسف، أمال يوب، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 02، ع 12، الجزائر، 2020، ص ص، 2170-2121.

بعد الاحترام وفي المرتبة الأخيرة بعد الخدمة، في حين أظهرت النتائج غياب أي أثر دال احصائيا لكل من بعدي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

05- دراسة (فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية¹

استهدفت هذه الدراسة البحث في القيادة الأخلاقية ومدى ممارستها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة، مع قياس مستوى المسؤولية البيئية في هذه المؤسسات، والبحث في مستوى أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تقدر ب 60 عاملا من مؤسستي مدبغة الهضاب العليا بالجلفة ومؤسسة سويتلي بالجلفة.

بعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن القيادة الأخلاقية بأبعادها: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي لها أثر إيجابي على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجلفة.

06- دراسة (خالد علي وآخرون، 2018) بعنوان: جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة²

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين، في ظل توسيط جودة حياة العمل بينهما، تمثلت عينة الدراسة من 148 من موظفي الإدارة العمومية في ولاية تبسة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت الأداة من 73 فقرة لقياس ثلاث محاور، كما استخدمت العديد من الاختبارات الإحصائية للوصول الى أهداف الدراسة، كالمتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل ضعيف جدا من وجهة نظر أفراد الدراسة، أما بالنسبة للمحور الخاص بإبداع العاملين فقد كانت الإجابات تؤيد قدرة الموظفين على الابداع. كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، كما أن هذا الأثر المعنوي ينخفض في ظل وجود المتغير الوسيط.

07- دراسة (محمد لطرش، 2018) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة)³.

¹ فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، "مرجع سبق ذكره".

² خالد علي وآخرون، "مرجع سبق ذكره".

³ محمد لطرش، "مرجع سبق ذكره".

استهدفت الدراسة معرفة أثر القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها: الإنصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي والاهتمام بالاستدامة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصحية في ولاية باتنة، تم استخدام المنهج الوصفي وتم استعمال الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 84 عاملاً.

بعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة لعدة نتائج منها أن للقيادة الأخلاقية تأثير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية، وكان بعدي العدالة، ومشاركة السلطة كانا البعدين الذين يؤثران في السلوك الإبداعي للعاملين، وجاء مستوى السلوك الإبداعي متوسطاً.

08- دراسة (سلوى تيشات، 2018) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين : دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت¹

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، تطبيق العدالة التنظيمية) والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال استبياناً شمل 58 عبارة، من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تركزت من 80 عاملاً بمؤسسة كهريف.

أظهرت النتائج أنه يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة، وأن الثقة في الزملاء كان البعد الأكثر توفراً في المؤسسة، كما أنه توجد علاقة دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، كما توجد فروق دالة احصائياً لمتغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير السن.

المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير القيادة الأخلاقية:

تم في هذا المطلب استعراض مجموعة من الدراسات السابقة في البيئة العربية والتي تناولت بالدراسة متغير القيادة الأخلاقية، وهي مرتبة من الأحداث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات.

1- دراسة (علي الشريف، فاضل ظاهر، 2021) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)²

هدفت الدراسة إلى البحث في السلوك الأخلاقي للقادة ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية، حيث تناول البحث متغير القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، وضوح

¹ تيشات سلوى، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين :دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 13، الجزائر، 2018، ص ص، 112-128.

² علي الشريف، فاضل ظاهر، "دمرجع سبق ذكره".

الدور، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة) أما المتغير الثاني القيم التنظيمية فقد اعتمدت الأبعاد (الجودة في القيم، ابتكار القيم، مسؤولية القيم، القيم التنظيمية للزبائن والقيم التنظيمية للموظف) ، وجرى اختيار عينة قصدية تمثلت في (64) فردا من القيادات الجامعية التي تحمل مواقع قيادية عليا في عدد من الجامعات العراقية التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط وتاثير قوية ومعنوية بين القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية.

2- دراسة (بسام الرميدي، أسماء بدوي، 2021) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط¹

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (العمل بروح الفريق، العلاقات الانسانية، الصفات الادارية للمدير، الصفات الشخصية للمدير) ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية، حيث تم استعمال استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، وتم تحليل 386 استمارة صالحة، وتم استخدام برنامج AMOS 21 للتعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية ونية ترك العمل.

وقد توصلت الدراسة الى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل ايجابي على الثقة التنظيمية، وبشكل سلبي على نية العاملين لترك العمل، وتؤثر الثقة التنظيمية سلبيا على نية العاملين لترك العمل، كما أن الثقة التنظيمية تلعب دورا وسيطا كليا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية.

3- دراسة (آلاء العاني، فديم عبد الحميد، 2020) بعنوان: تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية²

هدفت الدراسة الى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في مجموعة من الكليات والجامعات الأهلية في العراق وتمثلت هذه الأبعاد في (النزاهة، التوجيه الأخلاقي، تقسيم السلطة، العدل، دافع القائد للانجاز، توضيح الدور)، كما تمثل مجتمع البحث في كليات (الحدباء، نوروز، النور، الكتاب، القلم)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها 300 مفردة من الأفراد المبحوثين الذين تمثلوا في الموظفين والمدرسين العاملين في الكليات المبحوثة، حيث تم استقصاء آرائهم حول مدى تمتع قياداتهم بأبعاد القيادة الأخلاقية.

¹ بسام الرميدي، أسماء بدوي، "أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج 5، ع 1، مصر، 2021.

² آلاء العاني، فديم عبد الحميد، "مرجع سبق ذكره".

أظهرت الدراسة تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات والطلقات محل الدراسة، فكانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الدور أقلها توافراً.

4- دراسة (أحمد دراركة وآخرون، 2020) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وكيف تؤثر على التزام المعلمين تنظيمياً من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتضمنت استبانتين: الأولى عن القيادة الأخلاقية وتتكون من 36 فقرة تضم الأبعاد التالية: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، والثانية خاصة بالالتزام التنظيمي تتكون من 23 فقرة تضم أبعاد (الالتزام الاتجاري، الالتزام الاستمراري، المسؤولية اتجاه المدرسة)، حيث تمثلت عينة الدراسة في 370 معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة.

أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود اختلافات معنوية في ممارسات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حسب متغير الخبرة لصالح المجموعة التي تزيد خبرتها عن 10 سنوات، وعدم وجود اختلافات معنوية ترجع لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي.

5- دراسة (يزن محمد وآخرون، 2020) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين : الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية)²

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي للعاملين، من خلال تطبيقه في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد القيادة الأخلاقية (المبدئية والانصاف، تحديد الدور، والشراكة في القوة)، مقابل التمكين النفسي للعاملين بأبعاده (أهمية العمل، والاستقلالية، والجدارة، والتأثير) وما يعزز هذه العلاقة هو التشخيص التنظيمي بأبعاده (القيادة، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والأنظمة)، وتم اختيار عينة قصدية من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية من خلال استمارة استبانة شملت 40 فرداً. وقد استخدم معامل الارتباط البسيط (Spearman)، واختبار t لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين، واختبار F لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

¹ أحمد دراركة وآخرون، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كج (04)، ع (14)، الأردن، 2020.

² يزن محمد وآخرون، "دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (12)، ع (02)، العراق، 2020.

ومن نتائج الدراسة هو وجود علاقة تأثير دالة احصائيا للقيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين من خلال التشخيص التنظيمي.

6- دراسة (أمل مقابلة، 2020) بعنوان : درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي، وجمع بيانات الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية وتكونت من (30) فقرة، والثانية لقياس درجة الروح المعنوية للمعلمين وتكونت من (24) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودرجة الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة القيادة الأخلاقية تعزى المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي و الخبرة والجنس، ولجميع المجالات باستثناء مجال العلاقة بزملائي المعلمين ولصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية ودرجة الروح المعنوية للمعلمين.

7- دراسة (نهي الشربيني، 2020) بعنوان : أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية)².

هدفت الدراسة الى البحث في أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة والمتتمثلة في (العدالة، وضوح الدور، التمكين) على البراعة التنظيمية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية، تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة 222 مفردة. توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على كل أبعاد البراعة التنظيمية. وقد أوصت بالقيام بدورات تدريبية لتحسيس العاملين بالبنوك التجارية بأهمية القيادة الأخلاقية، وضرورة الاهتمام بورش العمل

¹ أمل مقابلة، "مرجع سبق ذكره".

² نهى الشربيني، "أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية)"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (11)، ع (04)، مصر، 2020.

الخاصة بالعصف الذهني من أجل التعبير عن الأفكار الجديدة والحرية في التعبير عن الآراء، وكذلك السعي لوضع هياكل تنظيمية واضحة تمنع تضارب الأدوار.

8- دراسة (سوسن الشاعر، شاعر الخشالي، 2020) بعنوان : أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية¹.

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات)، على القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين والصدق مع الآخرين)، وذلك في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية مكونة من 265 عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة.

أكدت نتائج الدراسة على وجود مستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية في الأردن، وكذلك وجود تأثير معنوي للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الأخلاقية.

9- دراسة (سناء أبو ليفة، 2019) بعنوان: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة².

هدفت الدراسة إلى الكشف على الدور الذي يلعبه التمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والمتمثلة في: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي من جهة، وأبعاد روحانية مكان العمل المتمثلة في: العمل الهادف، الإحساس بالمجموعة، والملاءمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 381 عاملاً في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من مجتمع بلغ 52530 عاملاً.

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، وبين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وجوانب روحانية مكان العمل، وبين التمكين النفسي وجوانب أبعاد مكان العمل، كما أثبتت الدراسة أن التمكين النفسي الشعوري كعامل وسيط يزيد من قوة العلاقة بين بعض جوانب السلوك الأخلاقي للقيادة وجوانب روحانية مكان العمل.

10- دراسة (هيثم جبريل، 2019) بعنوان : أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية¹.

¹ سوسن الشاعر، شاعر الخشالي، "مرجع سبق ذكره".

² سناء أبو ليفة، "مرجع سبق ذكره".

هدفت الدراسة لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية، حيث تم استخدام أسلوب الاستقصاء للحصول على البيانات والمعلومات الميدانية، وبلغت عينة الدراسة تعداد 241 مفردة من أعضاء هيئة التدريس.

أظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي معنوي على التماثل التنظيمي من خلال قياس تأثير جوانب القيادة الأخلاقية على جوانب التماثل التنظيمي، كما بينت النتائج الوصفية للبحث أن مستوى كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كان أعلى من المتوسط.

11-هناء السيد الهادي محمد ، 2019، دراسة بعنوان : أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي : بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية².

تمثل هدف الدراسة في التعرف أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي للعاملين في المنظمات في بعض المنظمات المصرية (شركة الكهرباء شمال شرق القاهرة، الشركة القابضة لمياه الشرب شمال القاهرة، شركة بترودريد للخدمات التجارية البترولية شمال القاهرة، بنك الوفاء التجاري الدولي)، حيث تم اقتراح نموذج وصفي يوضح أبعاد القيادة الأخلاقية (المساءلة، السمات الشخصية، العدالة، عدم التمييز، التوجيه الأخلاقي) والصمت التنظيمي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ تعداد العينة 386 مفردة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثير سلبي معنوي للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي، وكذلك وجود اختلافات في آراء أفراد العينة حسب بعض المتغيرات (الموقع الوظيفي، طبيعة نشاط المنظمات) بخصوص القيادة الأخلاقية، واتفاق في آراء أفراد العينة حسب المتغيرات الأخرى مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نمط الملكية) بشأنها، وبالنسبة للصمت التنظيمي، فقد كان هناك اختلافات في آراء أفراد العينة حسب بعض المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، نوعية نشاط المنظمات، نمط الملكية)، واتفاق في آراء أفراد العينة حسب باقي المتغيرات مثل (سنوات الخبرة).

¹ هشام جبريل، "أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية"، مجلة البحوث التجارية والمالية، ع (02)، مصر، 2019.

² هناء السيد الهادي محمد، "مرجع سبق ذكره".

12- دراسة (أحمد عبد الله العبادي، 2019) بعنوان : درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (السمات الشخصية، السمات الإدارية، العلاقات الانسانية والاتصال، العمل التعاوني) لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بالتميز الإداري بأبعاده (التميز الإداري للمؤسسة، تميز الموارد البشرية، التميز الوظيفي والخدمي) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما هدفت الى الكشف عن المشكلات التي تواجه ممارسة القيادة الأخلاقية والتميز الإداري، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. تمثلت عينة الدراسة في 317 معلماً ومعلمة، كما تم إجراء مقابلة مع 05 إداريين في مديرية التربية، ولتحقيق هدف الاستمارة تم استعمال استبانة للقيادة الأخلاقية مكونة من 26 فقرة وللتميز الإداري مكونة من 16 فقرة.

بينت النتائج أن وجود درجة متوسطة من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية لدى المديرين، وكذلك درجة التميز الإداري جاءت متوسطة أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات موجبة ذات دلالات احصائية بين القيادة الأخلاقية ومجالاتها من جهة وبين التميز الإداري ومجالاته من جهة أخرى. كما بينت المقابلات وجود عدة مشكلات تعيق ممارسة القيادة الأخلاقية والوصول للتميز الإداري منها: عبء العمل الإداري، ضعف التدريب، مركزية العمل وضعف الدراية الإدارية.

13- دراسة (أشرف محمد أحمد أبو الراغب، 2019) بعنوان : دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني².

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني، كما هدفت كذلك الى التعرف على مستوى وأهمية الثقة للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في البنك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في الإدارة الوسطى والعليا في البنك التجاري الأردني وفروعه في عمان، اعتمد الباحث على طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 20 فرعاً، تم توزيع الاستبانة على 350 موظفاً وتم استرداد 270 استبانة خضعت للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي البنك التجاري الأردني، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها (النزاهة، التوجيه

¹ أحمد عبد الله العبادي، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2019.

² أشرف محمد أحمد أبو الراغب، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2019.

الأخلاقي، مشاركة السلطة) مع الثقة التنظيمية بجميع أبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في البنك التجاري الأردني، وتبين أن التوجيه الأخلاقي ومشاركة السلطة هي الأكثر ارتباطاً نحو الثقة التنظيمية.

14- دراسة (عبد الله العولقي، 2018) بعنوان : أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية¹.

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسيط الالتزام التنظيمي، وذلك في مستشفيات محافظة إب اليمنية، تمثلت عينة الدراسة في 341 موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج الإحصائية أن المدراء لا يتبعون سلوكات القيادة الأخلاقية بشكل كافٍ، وأن العاملين لا يمارسون سلوكات التطوعية بشكل جيد في المستشفيات التي شملتها الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة ومعنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية في هذه المستشفيات وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ووجود تأثير غير مباشر ومعنوي بين القيادة الأخلاقية في هذه المستشفيات وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

15- دراسة (حمود محسن حمود الصالحي، 2018) بعنوان : القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت².

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، والتعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (الإنصاف، توضيح الدور، تقاسم السلطة، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو الناس) ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده (رضا الموظفين عن الإمكانيات والأدوات، الرضا عن الأجر، الرضا عن الرؤساء)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من 398 موظفاً.

بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى أن واقع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في وزارة الكهرباء والماء بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، كما أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء دولة الكويت، وأن أبعاد القيادة الأخلاقية التي لها دلالة معنوية وتأثير على الرضا الوظيفي هي الإنصاف وتقاسم السلطة والتوجه نحو الناس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس

¹ عبد الله العولقي، "مرجع سبق ذكره".

² حمود محسن حمود الصالحي، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

وسنوات الخبرة والعمر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

16- دراسة (عمرو عبد الغني، 2017) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية، وصممت استمارة ووزعت على عينة مكونة من 380 موظف تم اختيارها بأسلوب العينة المنتظمة.

أظهر تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وجود تأثير كبير لأبعاد القيادة الأخلاقية بشكل فردي وهي: (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل بأبعادها: (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف)، وهذا يدل على أن أبعاد القيادة الأخلاقية التي ذكرت سابقا باستثناء بعد التوجه نحو المرؤوسين لديها دور إيجابي في تحسين جودة حياة العمل، وأوضحت الدراسة أن الأكثر تأثيراً هو بعد التوجيه الأخلاقي ثم بعد العدالة ثم بعد النزاهة وأخيراً بعد توضيح الدور.

17- دراسة (علي خميس المصري، 2012) بعنوان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن².

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف، النزاهة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو الأفراد) وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الصناعات الدوائية بالأردن، وللتعرف كذلك على مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجتمع الدراسة تمثل في شركات الأدوية الأردنية وعددها 13 شركة، وحدة المعاينة تمثلت في 4942، تم أخذ عينة عشوائية مقدر بـ 494 عاملاً، منها 372 استبانة قابلة للتحقيق.

توصلت الدراسة للعديد إلى وجود قيادة أخلاقية بدرجة مرتفعة في الشركات المبحوثة، وأن العاملين في الشركات المبحوثة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوك المواطن التنظيمية، وأنهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط فوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية بكل أبعادها، وكذلك وجود علاقة ارتباط فوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بكل أبعاده، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة المبحوثة في ممارسة سلوك المواطن التنظيمية تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي ولا توجد

¹ عمرو عبد الغني، "مرجع سبق ذكره".

² علي خميس المصري، "مرجع سبق ذكره".

فروق تعزى لمتغير الجنس، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى العينة المبحوثة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير القيادة الأخلاقية:

نستعرض في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت بالدراسة متغير القيادة الأخلاقية، وقد اعتمدنا في ترتيبها المعيار الزمني فجاءت مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

01- دراسة (Egorov Maxim, et al, 2020) بعنوان: الأخلاق وتأثير توافق الأسس الأخلاقية على تصور القيادة الأخلاقي وغير الأخلاقي¹

على عكس الكثير من الأبحاث التي ركزت على تأثيرات القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، هدفت هذه الدراسة الى البحث في الكيفية التي ينظر بها الأتباع إلى قادتهم على أنهم أخلاقيون أو غير أخلاقيين، فبحثت في التأسيس المشترك لتصورات القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وهذا من خلال مراجعة الأبحاث الناشئة حول التطابق الأخلاقي في السلوك التنظيمي وبحثت تجريبيا في دور التطابق في الأسس الأخلاقية للقيادة والأتباع في تصورات الأتباع للقيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، تم جمع البيانات من خلال استبانات من القادة، والتابعين في سياقات تنظيمية مختلفة في كل من القطاعات الربحية وغير الربحية في هولندا، حيث تم استخدام رموز المطابقة لربط استبيانات القائد والموظف، في المجموع تم إرجاع 68 قائدا و 109 موظفا، وتم تحليل 67 ثنائية (قائد – تابع).

وبعد التحليل الاحصائي خلصت الدراسة بأن مستوى تطابق أو تناقض الأسس الأخلاقية بين القائد والموظف كانا مرتبطين بمفاهيم القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية للموظفين حيث أن التطابق في الأسس الأخلاقية يقدم فهما أفضل لماذا ينظر الأفراد إلى الآخرين على أنهم أخلاقيون أو غير أخلاقيين.

02- دراسة (Aloustani Soudabeh et al, 2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات: دراسة ارتباطية وصفية²

استهدفت الدراسة التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وتبيان علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار 250 ممرضا في 12 مستشفى جامعا في طهران، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد (الصدق والنزاهة، وضع الأنشطة في إطار أخلاقي، تعزيز الموظفين، التعبير عن الرأي)، كما تم مسح المناخ الأخلاقي بالمستشفى، واستعمال مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ Maxim Egorov, et al, It's a match: "Op-Cit".

² S Aloustani, F Atashzadeh-Shoorideh, M Zagheri-Tafreshi, M Nasiri, M Barkhordari-Sharifabad, V Skerrett, "Op-Cit".

بعد تحليل البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما كان هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي لهما أثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات.

03- دراسة (Khokhar Arif Masih et al , 2020) بعنوان: دور القادة الأخلاقيين في خلق مناخ أخلاقي في القطاع العام¹

هدفت الدراسة الحالية الى البحث في السلوك القيادي لرؤساء المؤسسات التعليمية الحكومية من حيث خلق المناخ الأخلاقي في هاته المؤسسات، تكونت عينة الدراسة من 300 مشارك من مدراء ونواب مدراء يعملون في (107) مؤسسة تعليمية حكومية في باكستان، حيث استخدمت الدراسة استبيان (Yukl et al. (2013 لقياس القيادة الأخلاقية والمكون خمسة عشر سؤالاً.

بعد التحليل الاحصائي أظهرت النتائج أن السلوك القيادي للقادة الأخلاقيين كان موجهاً نحو خلق مناخ أخلاقي في المؤسسات التعليمية، كما أشارت النتائج إلى تأثير هادف معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الرعاية، القواعد، القوانين والمدونات، استقلالية المناخ.

04- دراسة (Bhana Anrusha, Suknunan Sachin , 2020) بعنوان: بناء القيادة الأخلاقية من خلال نهج التدريب والتطوير في مؤسسة للتعليم العالي في جنوب إفريقيا²

ركزت الدراسة في المقام الأول على الجانب الرئيسي للتدريب والتطوير لتعزيز المزيد من القيادة الأخلاقية داخل مؤسسة التعليم العالي، أخذت العينة بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من 312 عضواً أكاديمياً وإدارياً في مؤسسات التعليم العالي.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة ضعيف من منظور الموظفين فيما يتعلق بالاحترام والإنصاف والشفافية والسلوك وغيرها من العناصر المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى ذلك كانت هناك حاجة واضحة للقيادة لحضور الدورات التدريبية المستمرة، ومن منظور نوعي أشار أكثر من 50٪ من المشاركين في الدراسة إلى عدم وجود برامج مناسبة للقيادة الجامعية أو برامج القيادة الأخلاقية. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها.

05- دراسة (Enwereuzor et al , 2020) بعنوان: الثقة في القائد كمسار بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة³

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة مع توسيط الثقة في القائد في هذه العلاقة، تم جمع البيانات في ثلاث فترات زمنية من 237 مريضاً في 10 مستشفيات في جنوب نيجيريا، وتم

¹ AM Khokhar, NAS Z, Zia-ur-Rehman M, "Op-Cit".

² A Bhana, S Suknunan, "Op-Cit".

³ IK Enwereuzor, BA Adeyemi, IE Onyishi, "OP-Cit".

استخدام مقياس (Brown et al. 2005) لقياس القيادة الأخلاقية والمكون من الأبعاد (النزاهة، مشاركة السلطة، توضيح الدور).

بعد التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالثقة في القائد ولكنها لم تكن مرتبطة بالامتثال للسلامة، بالإضافة إلى ذلك كانت الثقة في القائد مرتبطة بشكل إيجابي بالامتثال للسلامة وتوسطت أيضاً في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة، حيث أن القيادة الأخلاقية قد لا تكون فعالة بشكل مباشر في تحسين امتثال السلامة للممرضين المرؤوسين ما لم يطور هذا القائد أولاً علاقة قائمة على الثقة مع المرؤوسين.

06- دراسة (Shafique Imran et al, 2019) بعنوان: كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار التنظيمي: دراسة الآليات الأساسية¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في الإبداع والابتكار التنظيمي، حيث تم استقصاء 322 عاملاً وقائداً بشركات تكنولوجيا المعلومات صغيرة الحجم في دولة باكستان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أوضحت النتائج أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر هام للإبداع على المستوى الفردي والمؤسسي، حيث تدل النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين، ووجود تأثير للقيادة الأخلاقية في إبداع الموظفين من خلال تبادل المعرفة والتمكين الذاتي على المستوى الفردي، بينما على المستوى المؤسسي كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالابتكار المؤسسي.

07- دراسة (Shareef Raad Abdulkareem, Atan Tarik I, 2019) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الأكاديميين ونية ترك العمل: الدور الوسيط للتحفيز الداخلي²

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية للأكاديميين ونواياهم في ترك العمل، وهي دراسة أجريت على عينة مكونة من 351 من المشرفين والمرؤوسين في الجامعات العراقية، جمعت بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة، واستخدم الباحثان معامل الانحدار المتعدد في التحليل.

بينت النتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها علاقة ارتباط إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة ارتباط سلبية بنوايا ترك العمل، كما أظهرت النتائج أن الدوافع الذاتية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا دوران العمل. وقد أوصت الدراسة القادة بتطوير أسلوب قيادة أخلاقي من خلال تمكين الموظفين وإثراء المهمة، واحترام كرامة وطبيعة مرؤوسيهـم والتأكيد على الأخلاق في مكان العمل، كما يجب إعطاء الموظفين الفرص للمساهمة في عمليات صنع القرار لتشجيعهم على إظهار مواظنتهم التنظيمية وتقليل نيتهم لترك العمل.

¹ Imran Shafique et al, "OP-Cit".

² Raad Abdulkareem Shareef, Tarik Atan, "Op-Cit".

08- دراسة (Pertiwi Riza et al, 2019) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في ثانوية مدينة ديوك¹

هدفت الدراسة الى التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان لجمع البيانات بحيث تكونت عينة الدراسة من 198 معلما في 13 مدرسة ثانوية عليا في ديوك في إندونيسيا، وذلك بأسلوب العينة العشوائية. بينت النتائج وجود أثرا إيجابيا مباشرا للقيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

09- دراسة (Rahim, Zaluki, 2018) بعنوان: مدى وجود القيادة الأخلاقية بين الشباب: حالة دولة نامية²

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية لقياس مدى تواجد سمات القيادة الأخلاقية بين الشباب في ماليزيا، حيث اعتمدت في قياس القيادة الأخلاقية على أبعاد (العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه بالأفراد، وضوح الدور، والنزاهة)، وذلك بالتطبيق على ثلاث جامعات مختلفة في ماليزيا، استعملت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، تمثلت عينة الدراسة في (600) طالب من هذه الجامعات.

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود مختلف سمات القيادة الأخلاقية بين الشباب الماليزي، كما كشفت النتائج أن "النزاهة" سجلت أعلى متوسط درجات بينما سجل "الإنصاف" أدنى درجة، ومع ذلك فهذه السمة موجودة ضمن الشباب المستقصى. وقدمت الدراسة دليلا إرشاديا لصانعي السياسات مثل مديري الجامعات، لتشجيع الثقافة الأخلاقية في ماليزيا نحو نهج شامل لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للبلاد.

10- دراسة (Teimouri Hadi et al, 2018) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في الراحة النفسية للموظف، دراسة حالة: شركة جولسار فارس³

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الأخلاقية والسلوكيات المرتبطة بها من خلال أبعادها (خدمة الآخرين، واحترام الآخرين، والسلوكيات الأخلاقية والمبنية على القيم) في تعزيز الرفاهية النفسية للموظف، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة " Golsar Fars"، وهي شركة خاصة لتصنيع الأدوات الصحية المعدنية في شيراز بإيران، من بينهم تم اختيار 148 فردا باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

¹ Riza Pertiwi, Mukhtar Mukhneri, SUPRIYATI Yetti, "Op-Cit".

² Rahim Nazahah, AHMAD-ZALUKI Nurwati A, "The extent of ethical leadership among youth: The case of a developing country", *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, Vol 14, No 4, 2018, pp, 54-64

³ Hadi Teimouri et al, "Op-Cit".

وأكدت الدراسة أن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تستند إلى القيم واحترام الآخرين تؤثر إيجابيا على الرفاهية النفسية للموظفين. وبناء على النتائج.

11- دراسة (Agha, Nwekpa , 2017) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف في نيجيريا - دراسة حالة شركة في نيجيريا¹

هدفت الدراسة لدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف في شركة "إينوسون" للتقنية المحدودة في نيجيريا، وذلك بتطبيق نظرية التعلم الاجتماعي على القيادة الأخلاقية كوسيلة لشرح الطريقة الأساسية التي يؤثر بها القادة الأخلاقيون على أتباعهم، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على موظفي وعملاء الشركة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا وقويا للمعاملة العادلة على التزام الموظف، وزادت القيادة الأخلاقية من مستوى التزام الموظف. واستنادا إلى النتائج.

12- دراسة (Peter Adoko Obicci , 2015) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظف في أوغندا²

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف في القطاع العام في أوغندا، وطبقت الدراسة على 160 موظفا وذلك باستعمال استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم استعمال مقياس Brown et al. (2005) لقياس القيادة الأخلاقية.

وباستخدام مختلف الاختبارات الاحصائية لشرح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف وتأثيراتها توصلت الدراسة أن أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالقيادة الأخلاقية.

13- دراسة (Şenyurt, Dinc, 2015) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية الخاصة في البوسنة والهرسك³

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من مقياسين: الأول استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من 16 فقرة، أما الأداة الثانية فكانت استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من 10 فقرات، تم توزيع 100 استبيان على المعلمين والمعلمات وتم تحليل 80 استبيانا صالحا للتحليل، وتم استخدام مقياس Brown et al. (2005) والمكون من 10 عبارات لقياس القيادة الأخلاقية.

¹ NC Agha et al, "Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria". *International Journal of Development and Management Review*, Vol 12, No1, 2017, pp, 202-214.

² Peter Adoko Obicci, "Op-Cit".

³ Hatice ŞENYURT, Muhammet Said DINC, "The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina". *Paper presented at the international conference on economic and social studies, International Bursh University, Bosna, 2015.*

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن مستويات القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة قوية وموجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة قوية وموجبة بين القيادة الأخلاقية وكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الالتزام، الإيثار).

14- دراسة (Mai Ngoc Khuong, Nguyen Vu Quynh Nhu, 2015) بعنوان: آثار القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية تجاه التواصل الاجتماعي للموظفين والتزامهم - دراسة قطاع السياحة في مدينة هوشي منه، فيتنام¹

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على التواصل الاجتماعي للموظفين والتزامهم، تم استخدام الاستبانة موسيلة لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في 311 موظف رسمي في الشركات السياحية مثل وكالات السفر والفنادق والمطاعم في مدينة هوشي منه فيتنام.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التواصل الاجتماعي للموظفين والتزامهم، كما توصلت الدراسة الى أن القيادة الأخلاقية بإمكانها خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية من خلال التزامها بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع العاملين من خلال العدالة والمساواة.

15- دراسة (Ghahroodi et al, 2013) بعنوان: فحص القيادة الأخلاقية وتأثيراتها على النتائج السلوكية للأتباع²

هدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على المخرجات السلوكية للعاملين، تم تحليل بيانات الاستقصاء لعدد 117 من مديري الإدارة الوسطى في قطاع السياحة في ماليزيا، حيث تم استعمال مقياس Brown et al. (2005) والمكون من 10 عبارات لقياس القيادة الأخلاقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القادة قادرون على التأثير في مختلف المخرجات السلوكية للعاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، وذلك من خلال سلوكياتهم الأخلاقية والقرارات التي يتخذونها، وكشفت النتائج أيضا عن أنه عندما ينظر العاملون إلى قادتهم على أنهم قدوة لهم فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا والتزاما والذي يؤدي بدوره إلى تقليص نيتهم إلى ترك العمل في منظماتهم.

¹ Mai Ngoc Khuong, Nguyen Vu Quynh Nhu, "The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment-A study of tourism sector in Ho Chi Minh City, Vietnam", *Journal of Advanced Management Science*, Vol 3, No 4, 2015, pp, 329-336.

² Ghahroodi et al, "Op-Cit".

16- دراسة (Kim Woo Gon, Brymer Robert A, 2011) بعنوان: آثار القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للمدير والالتزام والنتائج السلوكية وأداء الشركة¹

هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لمديري الإدارة الوسطى والذي بدوره يؤثر على النتائج السلوكية للمدير، تم تحليل بيانات الاستقصاء لعدد 305 من مديري الإدارة الوسطى في 25 فندقاً أمريكياً، حيث تم استعمال مقياس (Brown et al. (2005) والمكون من 10 عبارات لقياس القيادة الأخلاقية.

وأوضحت الدراسة أن القيادة الأخلاقية للمديرين التنفيذيين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى والتزامهم التنظيمي الفعال، وأن الرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطى يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجهد الإضافي المبذول لمدير الإدارة الوسطى له أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمنظمة وبالتالي يتحقق التميز التنظيمي.

17- دراسة (Feng FENG I, 2011) بعنوان: دراسة حول التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان²

هدفت الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام نموذج يتكون من الأبعاد (النفعية، العدالة، والرعاية، النقد، والفضيلة)، تمثلت عينة الدراسة في 573 من قادة المدارس في تايوان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن التوجيه الأخلاقي السائد لهؤلاء القادة هو العدالة، كما بينت الدراسة أن الاتجاه الأخلاقي لقادة المدارس في تايوان يتأثر بالكونفوشيوسية خاصة بعد الفضيلة، وبينت أن التباين في التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان يعزى للجنس، العمر، الموقع الوظيفي، الخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

¹ Gon KIM Woo, Robert A BRYMER, "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 30, No 4, 2011, pp, 1020-1026.

² Feng I Feng Feng I, "A study on school leaders' ethical orientations in Taiwan", *Ethics & Behavior*, Vol. 21, No. 4, 2011, pp, 317-331.

18- دراسة (Ruiz-Palomino Pablo et al, 2011) بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية للموظف: التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية¹

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في اسبانيا، تمثلت عينة الدراسة في 525 موظفاً في قطاع البنوك والتأمينات في اسبانيا، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى أن متغيري الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دور الوسيط في العلاقة بين القيادة لأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

19- دراسة (Resick et al, 2011) بعنوان: ما تعنيه القيادة الأخلاقية بالنسبة لي: وجهات نظر آسيوية وأمريكية وأوروبية²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية التي يحتفظ بها المديرين وكشف الاختلاف في السلوكيات الأخلاقية عبر الثقافات المختلفة، حيث تم استخدام الأساليب النوعية وذلك بتحليل بيانات الاستقصاء لعدد 185 من المديرين في ست مجتمعات مختلفة شملت جمهورية الصين الشعبية، هونغ كونغ، تايوان، الولايات المتحدة، إيرلندا وألمانيا، وتم استخلاص ستة متغيرات سلوكية للقيادة الأخلاقية حيث تم دراستها في ضوء القيم والممارسات الثقافية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القادة تمثلت في (المساءلة، التوجه الجماعي، العدالة وعدم التمييز، السمات الشخصية، الإنفتاح والمرونة).

¹ Pablo Ruiz-Palomino, "Op-Cit".

² Resick et al, "What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 3, 2011, pp, 435-457

المبحث الثاني: عرض الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

من خلال هذا المبحث تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي وذلك بعد القيام بمسح مكتبي للدراسات التي تناولت هذا المتغير، حيث تم التطرق لها من خلال ثلاث مطالب، في المطلب الأول تم التطرق للدراسات المحلية، بينما في المطلب الثاني تم التطرق للدراسات في البيئة العربية، وفي المطلب الثالث تم عرض الدراسات الأجنبية.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي:

- المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير الاستغراق الوظيفي
- المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير الاستغراق الوظيفي
- المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير الاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات المحلية لمتغير الاستغراق الوظيفي

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية (في البيئة الجزائرية) التي تناولت بالدراسة متغير الاستغراق الوظيفي، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

01- دراسة (عائشة بولكلحل، 2022) بعنوان: العدالة التنظيمية كمدخل لتعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل¹.

هدفت الدراسة للبحث في علاقة العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وكذلك الى معرفة أثرها على الاستغراق الوظيفي بأبعاده: "الاستغراق العاطفي، الاستغراق المعرفي والاستغراق الجسدي"، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال عينة عشوائية طبقية من بين الممرضين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية جيجل، وقد تكون مجتمع الدراسة من 810 ممرض وممرضة، تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 474 ممرض وممرضة، استجاب منهم 404 بنسبة 49.88%.

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى أن الممرضين محل الدراسة لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي، ولديهم إدراك عال للعدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأبعاد المستقلة للعدالة التنظيمية وبين الاستغراق الوظيفي بكل أبعاده، بالإضافة لوجود أثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.

02- دراسة (عبد الكريم مراحي وآخرون، 2021) بعنوان : مستوى الاستغراق الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية².

حاولت هذه الدراسة البحث في مستويات الاستغراق الوظيفي، حيث استعملت الدراسة المنهج، وتمثلت عينة الدراسة في 115 أستاذًا من أساتذة التربية البدنية في ولايتي سعيدة ومستغانم، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، كما تم استخدام مقياس (Rich et al,2010) للاستغراق الوظيفي المتكون من ثلاثة أبعاد موزعة على 18 فقرة.

توصلت الدراسة إلى أن عينة البحث تتمتع بمستوى عال من الاستغراق في العمل، وأن نموذج المعادلة البنائية يتفق جيدا مع البيانات المجمعة والمحلفة إحصائيا.

¹ عائشة بولكلحل، "العدالة التنظيمية كمدخل لتعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل"،

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2022.

² عبد الكريم مراحي وآخرون، "مستوى الاستغراق الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية"، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 18، العدد 1، 2021، ص ص، 01 - 15.

03- دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، عادل غربي، 2021) بعنوان : أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (الحماس، الاخلاص، الانغماس) وذلك للعاملين بالشركة الجزائرية للمياه وحدة ولاية الوادي، تم استعمال المنهج الوصفي، واستمارة استبيان لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 93 عاملا. أظهر التحليل وجود علاقة مؤثرة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي واستغراق العاملين في المؤسسة المدروسة، وكما أظهر عدم تأثير السن أو الخبرة المهنية في مستوى الالتزام التنظيمي.

04- دراسة (شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، 2021) بعنوان : أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من 75 عاملا.

بعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي العام على مستوى الاستغراق الوظيفي العام لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، في حين توصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في: الاستقلالية والأثر، ووجود أثر غير دال لبعدي: المعنى والكفاءة.

أسفر التحليل الاحصائي عن نتائج مهمة منها: تأثير التمكين النفسي العام بشكل موجب ومعنوي في الاستغراق في العمل العام لدى الموظفين بالمؤسسة التي تمت دراستها، وكذلك تأثير أبعاد التمكين النفسي المتضمنة: الاستقلالية والأثر، بينما لم يكن هناك تأثير ملحوظ لأبعاد: المعنى والكفاءة.

¹ أحمد تي، بوبكر نعرورة، عادل غربي، "مرجع سبق ذكره".

² شوقي جدي، خاتمة لواتي، بشير كاوجة، "مرجع سبق ذكره".

05- دراسة (أحمد تي، بوبكر نعرورة، 2021) بعنوان : أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي¹.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (الحماس، الاخلاص، الانغماس) لدى العاملين بشركة سونلغاز بالوادي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تمت عملية جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت عشوائيا على عينة من 52 عاملا.

وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية.

أظهر التحليل وجود علاقة مؤثرة ومعنوية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق في العمل في المؤسسة التي تمت دراستها، وكما أظهر عدم تأثير السن أو الخبرة المهنية في مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المدروسة.

06- دراسة (سعيد وبلعور، 2021) بعنوان : علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل²

هدفت الدراسة الى البحث في علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي، عن طريق قياس مستوى تمكين العاملين بأبعاد الإدارة بالمشاركة، فريق العمل، حوافز العمل، والاستغراق الوظيفي من خلال أبعاده الفكري، والعاطفي، والسلوكي، اعتمدت الدراسة المسح الشامل ل 289 عاملا بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل، كما اعتمدت على الاستمارة والملاحظة البسيطة كأدوات لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالمشاركة والاستغراق الفكري، وبين فريق العمل والاستغراق العاطفي، وأيضا بين حوافز العمل والاستغراق السلوكي، وكانت علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بالمؤسسة محل الدراسة.

07- دراسة (محمد لطرش، 2020) بعنوان : الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht³

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استغراق الأستاذ الجامعي في الجامعات الجزائرية باستخدام مقياس Utrecht المستعمل بشكل واسع في قياس الاستغراق الوظيفي، تم توزيع استبانة على 263 أستاذا من مختلف الجامعات الجزائرية.

¹ أحمد تي، بوبكر نعرورة، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي"، Revue Algérienne d'Economie de gestion، مج 15، ع 1، 2021، ص ص، 101 – 119.

² عزيز سعيد، الطاهر بلعور، "علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل"، مجلة العلوم الإنسانية، مج 32، ع 3، الجزائر، 2021، ص ص، 109-128.

³ محمد لطرش، "مرجع سبق ذكره".

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها المستويات المرتفعة للاستغراق الوظيفي للاستاذ الجامعي بأبعاده: الحماس، التفاني والانغماس، ولا يوجد فروق بين الأساتذة الجامعيين في مستويات الاستغراق راجعة الى المتغيرات التصنيفية المستعملة.

08- دراسة (إلهام بوغليطة وآخرون، 2020) بعنوان : العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة¹.

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في مركب تجميع الغاز الطبيعي بمجمع سوناطراك سكيكدة، حيث تم استعمال المنهج الوصفي، وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي قدرت بـ 151 عاملاً.

ومن خلال نتائج تحليل الاستبيان تم التوصل إلى أن مستويات ممارسة العدالة التنظيمية جاءت متوسطة، في حين أن مستويات الاستغراق الوظيفي جاءت مرتفعة ومرتبة كما يلي الاستغراق المادي ثم الاستغراق المعرفي يليه الاستغراق العاطفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي بالمركب وهذا يعزز سلوكهم الإيجابي تجاه عملهم وتجاه المركب الذي يعملون به.

أسفر تحليل الاستبيان عن مستويات متوسطة لممارسة العدالة التنظيمية، ومستويات عالية للاستغراق الوظيفي بترتيب: المادي ثم المعرفي ثم العاطفي، كذلك أظهر التحليل تأثير العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمركب، ما يؤدي إلى سلوك إيجابي من قبل الموظفين نحو عملهم ونحو مؤسستهم.

09- دراسة (أحمد ضيف، فتيحة صدوق، 2020) بعنوان : دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة².

هدفت الدراسة الى استكشاف دور الاستغراق الوظيفي في تنمية الأداء التنظيمي، حيث يتم التعرف على أبعاد الاستغراق الوظيفي ومستوى الأداء التنظيمي في كل من بنك "الفلاحة والتنمية الريفية" و "بنك الخليج"، وكذلك البحث في الفوارق بين متغيرات الدراسة من خلال خصائص البنك عام أو خاص، تم استعمال المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان الدراسة على 50 عاملاً من عمال البنكين.

أظهر التحليل الاحصائي أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي، وأن هناك اختلافات بين البنوك العامة والخاصة في مستوى الاستغراق الوظيفي والأداء التنظيمي.

¹ إلهام بوغليطة وآخرون، "العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة"، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 15، العدد 1، 2020، ص ص، 270 – 283.

² أحمد ضيف، فتيحة صدوق، "دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مج 4، ع 2، 2020، ص ص، 127 – 150.

10- دراسة (فادية عموري وآخرون، 2019) بعنوان : أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا: دراسة حالة مجمع عموري¹.

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمجمع عموري، ولقياس هذا التأثير تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً، تم استعمال المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من 35 عاملاً بالإدارة العليا للمجمع.

بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لبعدي النمط القيادي والاشرائي، والتوازن بين الحياة والعمل في تطوير الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي (الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي) في تطوير الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

11- دراسة (عمار حمامة، 2019) بعنوان : علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي².

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة الوادي، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والأقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والذي تكون من 777 أستاذاً وأستاذة، وتم استرجاع 351 استبانة.

وبعد التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة ترتبط وتتنبأ بالاستغراق الوظيفي، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لتوافر جودة الحياة الوظيفية بالجامعة تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، وكشفت عن عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي بالجامعة تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.

المطلب الثاني: الدراسات في البيئة العربية لمتغير الاستغراق الوظيفي:

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة في البيئة العربية التي تناولت بالدراسة متغير الاستغراق الوظيفية، وهي مرتبة حسب المعيار الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات.

¹ عموري فادية وآخرون، "مرجع سبق ذكره".

² عمار حمامة، "مرجع سبق ذكره".

01- دراسة (مصطفى عبد المنعم، 2020) بعنوان : أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية¹.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية من خلال التعرف على مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي والاستدامة التنظيمية بالمعاهد محل البحث، والتعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على أبعاد الاستدامة التنظيمية، يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمعاهد المصرية الحكومية والبالغ عددهم 353 موظفاً، تم أخذ عينة قدرها 184 موظفاً، تم استعمال الاستبانة لجمع البيانات.

وبعد التحليل توصلت الدراسة الى وجود أثر للاستغراق الوظيفي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية في العمل، العلاقة مع الزملاء، الرضا الوظيفي، التغذية العكسية) على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد محل الدراسة.

02- دراسة (رشا سلامة، 2020) بعنوان: دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط².

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (الحماس، التفاني، الانهماك)، وتكونت عينة الدراسة من (377) مفردة من العاملين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط.

ومن خلال الأساليب الإحصائية تم اختبار الفروض والتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي ووجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي، وأن هناك وجود دور وسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

03- دراسة (عبطة أبو حميد، 2020) بعنوان: التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين³.

توجّهت هذه الدراسة إلى دراسة مستوى التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، ودراسة الارتباط بين هذين المستويين، حيث تم اتباع المنهج الوصفي، وشكلت عينة الدراسة 175 مساعداً، تم جمع البيانات بواسطة استبانة.

من خلال تحليل النتائج تبين وجود مستوى مرتفعاً من التميز الإداري ومن الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية في توجهات أفراد العينة بخصوص مستوى

¹ مصطفى عبد المنعم، "أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع 3، مصر، 2020، ص ص 129 – 150.

² رشا سلامة، "مرجع سبق ذكره".

³ عبطة أبو حميد، "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2020.

التميز الإداري ترجع للجنس ولسنوات الخدمة، وتبين وجود فروق دالة احصائيا ترجع لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح الدراسات العليا، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا بالنسبة لمستوى الاستغراق الوظيفي ترجع لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، كما تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

04- دراسة (صالح القرني، 2020) بعنوان: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي¹.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظه جدة للقيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتحديد دور الدعم التنظيمي المدرك كوسيط في هذه العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأهلية بمحافظة جدة، وعددهم 7984 معلما، بينما تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها 367 معلما.

وخلصت الدراسة إلى أن قادة المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الخادمة بصورة عالية، في حين جاءت مدركات المعلمين حول الدعم التنظيمي بمستويات متوسطة، كما أظهرت الدراسة درجات عالية من الاستغراق الوظيفي. وتبين وجود علاقات ارتباطية طردية بين سلوكيات القيادة الخادمة لدى قادة المدارس والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط إيجابا بعلاقة ارتباطية قوية بممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة الخادمة، ويرتبط إيجابا بعلاقة عالية القيمة بالاستغراق الوجداني، وبالعلاقة متوسطة القيمة بالاستغراق السلوكي، وبالعلاقة ضعيفة بالاستغراق الإدراكي، كذلك وجد أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئيا في نقل تأثير (مساعدة الأفراد على التطور والنجاح) على الاستغراق الوجداني، ويتوسط كلياً في نقل تأثير (وضع الأفراد في الأولوية) على الاستغراق الوجداني.

05- دراسة (زينب الغرابي، 2020) بعنوان: دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية².

هدفت الدراسة لتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، وبين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي، وبين رأس المال النفسي والاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، والتعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال النفسي كوسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية

1 صالح القرني، "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، مج 61، ع 2، السعودية، 2020، ص ص، 295 - 386.

2 زينب الغرابي، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 9، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2020، ص ص، 260 - 300.

والاستغراق الوظيفي، تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 290 مفردة من أعضاء هيئة التدريس.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي في المستشفيات التعليمية محل الدراسة، كما تبين وجود علاقة خطية موجبة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الكاريزمية في المستشفيات التعليمية محل الدراسة وبين مستوى رأس المال النفسي في تلك المستشفيات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رأس المال النفسي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمستشفيات، وأن رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة له تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات التعليمية محل الدراسة.

06- دراسة (دعاء عبد السلام وآخرون، 2020) بعنوان: أثر فرق العمل على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فرق العمل على الاستغراق الوظيفي بشركات قطاع الأسمنت والتي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بكافة شركات قطاع الأسمنت التي تقع داخل النطاق الجغرافي لمحافظة القاهرة، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من 384 عاملاً في كافة المستويات الإدارية بشركتي أسمنت طرة وأسمنت حلوان، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل والاستغراق الوظيفي.

07- دراسة (علي العنزي، 2019) بعنوان: أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تنمية الاستغراق الوظيفي لديهم وذلك في البنوك الكويتية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 390 إدارياً، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري كان عالياً، ولم تظهر فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ترجع لتأثير الجنس أو المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ترجع لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح من لديهم خبرة 10 سنوات أو أكثر، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي كان متوسطاً، ولم تظهر فروق إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظرهم ترجع لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، وظهرت فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

¹ دعاء عبد السلام وآخرون، "أثر فرق العمل على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1، جامعة عين شمس، مصر، 2020، ص 333 - 348.

² علي العنزي، "أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وبينت الدراسة أثر دال احصائيا بين أبعاد التمكين الاداري والاستغراق الوظيفي.

08- دراسة (محمود الشنطي، 2019) بعنوان: دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الإجتماعية¹.

هدفت الدراسة الى استكشاف مستوى ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وكذا معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين بها، كما هدفت لتحديد دور الوساطة للاستغراق في علاقة القيادة التحويلية بالسلوك الإبداعي، تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في 202 من العاملين.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية كان عاليا، وأظهرت أن مستوى السلوك الإبداعي حظي بموافقة كبيرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعا، وأن للقيادة التحويلية تأثير في السلوك الإبداعي، وكشفت النتائج أن الاستغراق الوظيفي يؤثر جزئيا في علاقة القيادة التحويلية بالسلوك الإبداعي، ولم تظهر فروق إحصائية في آراء هيئة التدريس حول السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديمغرافية باستثناء المؤهل العلمي.

09- دراسة (عبد العزيز مرزوق وآخرون، 2019) بعنوان: أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ².

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم الباحثون قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية والتي بلغت 362 مفردة يمثلون العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي، وأيضا أثبتت النتائج وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، بينما لا يوجد اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي.

¹ محمود الشنطي، "دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مج 27، ع 2، غزة، 2019، ص ص، 1-33.

² عبد العزيز مرزوق وآخرون، "أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 6، مصر، 2019، ص ص، 122-185.

10- دراسة (سعد العنزي، رنا صبر، 2018) بعنوان: منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة¹.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى الاهتمام بالموارد البشرية للمصارف العراقية من حيث تأثيره في قرارات المنظمة من خلال سماع صوته، وكيف ينعكس ذلك على الاستغراق الوظيفي من خلال أبعاد الاستغراق التالية (المعرفي، العاطفي، المادي)، استخدم الأسلوب التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على مقابلات شبة مهيكلية، تمثلت عينة الدراسة في 244 مديراً من (مدراء الأقسام، مدراء الفروع، ومسؤولي الشعب) في 15 مصرفاً خاصاً في مدينة بغداد.

توصلت النتائج إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين منظومة أصوات العاملين والاستغراق الوظيفي.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية لمتغير الاستغراق الوظيفي:

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

01- دراسة (Varshney D, Kipyegon MJ, 2020) بعنوان: الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تعليمية: دراسة في قطاع التصنيع في الهند²

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تصورات الموظفين لشركاتهم كمؤسسات متعلمة ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك استكشاف دور الاستغراق الوظيفي كوسيط في تلك العلاقة. تم استعمال الاستبانة لجمع البيانات من 06 شركات صناعية في الهند، حيث تمثلت عينة الدراسة في 256 عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين ينظرون إلى شركتهم كمنظمة متعلمة نابضة بالحياة يظهرون استغراق أكبر في العمل ومستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

¹ سعد العنزي، رنا صبر، منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 56، العراق، 2018.

² D Varshney, "Op-Cit".

02- دراسة (Zaraket W, 2017) بعنوان: تأثير الاستغراق على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة للقطاع العام اللبناني¹

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاستغراق في العمل على درجة التزام الموظفين في المؤسسات الحكومية بالجمهورية اللبنانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 150 موظفا وموظفة.

وبعد جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين الاستغراق الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس والأجر والمستوى التعليمي.

03- دراسة (Choo L S, Aizzat Nasurdin, 2016) بعنوان: دعم المشرف واستغراق موظفي الفنادق في ماليزيا: هل يختلف الأمر بالنسبة للرجال والنساء؟²

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين دعم المشرف والاستغراق الوظيفي للعاملين، ودراسة دور الجنس كعامل وسيط بين الدعم والاستغراق الوظيفي، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين ذوي الاتصال المباشر بالعميل في 34 من الفنادق ذات تصنيف أربع وخمس نجوم في ماليزيا، اعتمد البحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في 438 مفردة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها أن دعم المشرف يعتبر موردا هاما للعمل ويعزز الاستغراق الوظيفي، وأن الدعم العاطفي من المشرف يخفف من آثار الإجهاد في العمل، كما أظهرت النتائج أن دعم المشرف للعاملين من الرجال يزيد من استغراقهم الوظيفي، بعكس النساء فدعم المشرف لهن يقلل من استغراقهن الوظيفي.

05- دراسة (Jain M, Mathur G, 2015) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية واستغراق الموظف على الرضا الوظيفي³

حاولت الدراسة استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية واستغراق الموظفين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمجلس الكهرباء ومؤسسة الأغذية في الهند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع العام بمجلس الكهرباء في (ماديا براديش) ومؤسسة الاغذية الهندية، حيث تم اختيار عينة بلغت 100 موظف.

¹ W Zaraket, "Impact of Job Involvement on Organizational Commitment: A Case Study of Lebanese Public Sector", *International Humanities Studies*, Vol 4, No 3, 2017, pp, 28-30.

² CL Suan, AM Nasurdin, "Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women?", *Gender in Management: An International Journal*, Vol 33, No 2, 2016, pp, 2 - 18.

³ M Jain, G Mathur, "Effect of Organization Justice and Employee Engagement on Job satisfaction", *organization*, Vol 2, No 3, 2015, pp, 194-203.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، كما أن هناك ارتباطا إيجابيا بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي، فيعتمد الرضا الوظيفي للموظف على العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي للموظفين.

05- دراسة (McDonald JS, 2015) بعنوان: العلاقة بين استغراق موظفي الجامعة في العمل وإدراك تأثيرهم على اندماج الطلاب واستبقائهم¹

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين مستويات استغراق أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في جامعة جنوب الميسيسيبي، وتصورهم لتأثيرها على اندماج الطلاب والاحتفاظ بهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، والموظفين العاملين في جامعة جنوب الميسيسيبي وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (2281) موظف ومدرس، حيث تم استعمال استبانة الكترونية وتمثلت عينة الدراسة في (303) موظف ومدرس.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستويات الاستغراق الوظيفي للمبحوثين جيدة، وأنه كلما زاد الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة ميسيسيبي الجنوبية فإن اندماج الطلاب وامكانية الاحتفاظ بهم تزيد.

06- دراسة (Ferreira P, de Oliveira ER, 2014) بعنوان: هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركة على مشاركة الموظفين؟²

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الاستغراق الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في الشركات الخاصة الكبرى في البرتغال وكانت الشركات محل الدراسة من قطاعات متعددة مثل (الاتصالات الأغذية - المشروبات - البيع بالتجزئة)، حيث بلغت (193) مديرا، حيث تم استعمال الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات استغراق العاملين المعرضين لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية. ومع ذلك، فالموظفون الذين يتعرضون لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، يستغرقون وظيفيا أكثر من أولئك الذين يتعرضون لممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية فقط. ومع تشابه النتائج فإن المؤسسات التي تتبنى سيناريو المسؤولية الاجتماعية الداخلية يكون الاستغراق الوظيفي لعاملها أعلى.

¹ JS McDonald, "Op-Cit".

² P Ferreira, ER de Oliveira, "Op-Cit".

07-دراسة (Agyemang CB, Ofei SB, 2014) بعنوان: الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة لمنظمات القطاعين العام والخاص في غانا¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، لدى العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص في غانا، باستخدام منهجية المقارنة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص في غانا، وتم أخذ عينة عددها (120) موظف من ثلاث منظمات خاصة وثلاث منظمات عامة، في مدينة متروبوليس آكرا في غانا، تم توزيع استبانة واسترداد (105) استبانة (59) منها من القطاع العام و (46) من القطاع الخاص.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي، والتزام الموظفين كما أظهرت النتائج أن العاملين في المنظمات الخاصة لديهم مستوى استغراق وظيفي والتزام تنظيمي أعلى، من العاملين في المنظمات العامة، ولم تختلف مستويات الالتزام التنظيمي، بين الموظفين القدامى والجدد.

08-دراسة (Mokaya SO, Kipyegon MJ, 2014) بعنوان: محددات الاستغراق الوظيفي في الصناعة المصرفية في كينيا، حالة البنك التعاوني²

سعت الدراسة إلى تقييم محددات استغراق الموظفين في الصناعة المصرفية في كينيا، وكانت المحددات التي تم تناولها هي نظام إدارة الأداء، والتنمية الشخصية وفرص النمو، والترفيه في مكان العمل ونظام الحوافز. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستعملت الدراسة تقنيتي الاستبيان والمقابلة، وتكونت عينة من 214 مستجيباً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المتمثل في 496 موظفاً في البنك التعاوني الكيني.

كشفت اختبارات الارتباط عن وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الأداء التنظيمي، التنمية الشخصية وفرص النمو، والترفيه في مكان العمل، ونظام الحوافز، مع الاستغراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج أنه كان لجميع المتغيرات التي تمت تغطيتها تأثير إيجابي على الاستغراق الوظيفي.

09-دراسة (Sirisunhirun S, Dhirathiti NS, 2014) بعنوان: خصائص الوظيفة والسعادة في مكان العمل: زيادة الاستغراق الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي التايلاندية³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص الوظيفة والسعادة في مكان العمل وتأثيرهما على مستوى الاستغراق الوظيفي. تم استعمال الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 160 من الأكاديميين والموظفين الذين يعملون بدوام كامل في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة ماهيدول بتايلندا.

أظهرت النتائج أن خصائص الوظيفة ومستوى السعادة كان لهما ارتباط قوي وتأثير على الاستغراق الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن الاختلافات في الخصائص الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات

¹ CB Agyemang, SB Ofei, "Op-Cit".

² SO Mokaya, MJ Kipyegon, "Op-Cit".

³ S Sirisunhirun, NS Dhirathiti, "Op-Cit".

الخبرة، الحالة الاجتماعية) لم تولد اختلافات في وجهات نظر الموظفين تجاه خصائص الوظيفة، ومستوى السعادة في مكان العمل، ولا مستوى الاستغراق الوظيفي.

10- دراسة (Rees et al, 2013) بعنوان: صوت الموظف والاستغراق الوظيفي: الروابط والعواقب¹

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين صوت العاملين والاستغراق الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالمملكة المتحدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على تقنيتي الاستبيان والمقابلة التي تمت مع المدراء التنفيذيين وممثلي الموارد البشرية في المنظمات، حيث تم توزيع استبيان على العاملين في منطمتين خدميتين في المملكة المتحدة وهي المنظمة الاستشارية الدولية وشركة إدارة النفايات وإعادة التدوير، بواقع (1157)، (1153) موظف لكل منظمة على التوالي، أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين جميع أبعاد صوت العاملين والاستغراق.

¹ Rees et al, “Op-Cit”.

المبحث الثالث: عرض الدراسات التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

من خلال هذا المبحث تم عرض الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، مع ملاحظة قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين في البيئتين العربية والأجنبية، وانعدامها في البيئة المحلية، حيث تم التطرق لها من خلال مطلبين، في المطلب الأول تم تناول الدراسات في البيئة العربية، وفي المطلب الثاني تم عرض الدراسات الأجنبية.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين كالتالي:

- المطلب الأول: الدراسات في البيئة العربية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي
- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات في البيئة العربية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي:

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية التي جمعت في دراستها بين متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1- دراسة (هبة علي، 2021) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة) ¹.

هدفت هذه الدراسة الى قياس دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة وزعت على العاملين ببعض المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة وقد تمثلت الفئة المستهدفة من البحث (أطباء - أعضاء هيئة التمريض - وكذلك ايضا الإداريين) ولقد بلغ حجم عدد المستقصى منهم 450 ، اعتمدت الدراسة على مقياس (karianne kalshoven, 2011) لقياس القيادة الأخلاقية، ومقياس (ramsey et al, 1995) لقياس الاستغراق الوظيفي، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الاحصائي Spss، وتوصلت النتائج الى أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرا إيجابيا على الاستغراق الوظيفي.

2- دراسة (خالد مومني، 2020) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين ².

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة وزعت على عينة تكونت من (438) معلما ومعلمة، أختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى مستوى القيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، وملتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا، وملتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي جاء مرتفعا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق

¹ هبة علي، "دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة)"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج 40، ع 1، ص 1 - 47.

² خالد مومني، "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين"، المجلة التربوية، ع 9، كلية التربية، السعودية، 2020، ص 1 - 43.

الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين.

03- دراسة (فيبي سليمان، 2020) بعنوان: أثر الذكاء الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الأخلاقي للقيادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد، تم استخدام الأسلوب الوصفي وكذلك الأسلوب الاستدلالي، وقد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (174) مفردة من العاملين بهيئة ميناء بورسعيد.

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الذكاء الأخلاقي للقيادة والاستغراق الوظيفي للعاملين، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للقيادة (النزاهة، المسؤولية) على الاستغراق الوظيفي للعاملين. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من العاملين تعزى لمتغير النوع والتعليم، فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقيادة، بينما اتضح وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والوظيفة فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقيادة (النزاهة والمسؤولية).

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي:

تم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية التي جمعت في دراستها بين متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

01- دراسة (Joplin et al, 2021) بعنوان: استحقاق الموظف والاستغراق والأداء: التأثير الوسيط للقيادة الأخلاقية²

قامت الدراسة بالتحقيق في الآثار المترتبة على استحقاق الموظف، من خلال الاستغراق الوظيفي، وكذلك دور القيادة الأخلاقية كوسيط في هذه العلاقة، تم استعمال استبانة الكترونية لجمع البيانات، حيث تمثلت العينة في 243 ثنائية مشرف- عامل من ثلاث مؤسسات للخدمات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة سالبة دالة احصائيا بين استحقاق الموظف والاستغراق الوظيفي، وأن القيادة الأخلاقية تتوسط هذه العلاقة، حيث تزيد هذه العلاقة السلبية بين استحقاق الموظف والاستغراق الوظيفي عندما تكون القيادة الأخلاقية منخفضة، ولكن يتم تخفيفها عندما تكون القيادة الأخلاقية عالية

¹ فيبي سليمان، "مرجع سبق ذكره".

² Joplin et al, , "Op-Cit".

02- دراسة (Naeem et al, 2020) بعنوان: القيادة الأخلاقية والاستغراق في العمل: نموذج وساطة¹

بالاعتماد على النظرية المعرفية الاجتماعية، هدفت هذه الدراسة الى توسيع فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، من خلال استكشاف الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط مهم، بالإضافة إلى ذلك تقترح الدراسة أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه تعمل على تعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والكفاءة الذاتية، تم استعمال الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم جمعها في موجتين من 373 مستجيبا يعملون في مؤسسات تصنيع مختلفة في باكستان.

أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالكفاءة الذاتية للموظفين والتي بدورها ترتبط بالاستغراق الوظيفي لهم، علاوة على ذلك، تم العثور على أن جودة علاقة التبادل بين القائد وتابعيه تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والكفاءة الذاتية، والاستغراق الوظيفي، بحيث يعزز التبادل عالي الجودة بين القائد والتابع العلاقة المباشرة مع الكفاءة الذاتية والعلاقة غير المباشرة مع الاستغراق الوظيفي.

03- دراسة (Asif et al, 2020) بعنوان: كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف: نموذج

وساطة متعددة²

هدفت الدراسة الى التحقيق في العلاقات بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي وإبداع الموظفين. حيث تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم الحصول عليها من 233 موظفا صينيا في القطاع العام وذلك على ثلاث دفعات منفصلة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

توصلت الدراسة لوجود ارتباط إيجابي وهام بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت أن الالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف، فالقيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي مما يدفع العاملين لاحقا إلى إظهار الإبداع في عملهم. تكشف نتائج هذه الدراسة أن كلا من الالتزام العاطفي والمشاركة في العمل يلعبان دورا محوريا يمكن للقيادة الأخلاقية من خلاله تعزيز السلوكيات الإبداعية لأتباعهم.

04- دراسة (Bhana A, Suknunan S, 2019) بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية على استغراق

الموظفين داخل مؤسسة التعليم العالي العامة في جنوب إفريقيا³

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أسلوب القيادة الأخلاقية وتأثيره على استغراق الموظفين، حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تمثلت العينة في 420 موظفا.

¹ Naeem et al, “Op-Cit”.

² Asif et al, “How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model”, Current Psychology, 2020, pp, 1-7.

³ A Bhana, S Suknunan, “Op-Cit”.

أظهرت النتائج أن متوسط القيمة المتوسطة للاستغراق الوظيفي ($M = 2.87$) كان ضعيفا مقارنة بمقياس القياس 3.00، مما يدل على نقص الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسة.

05- دراسة (Rantika Shania Dwi, Yustina Andi Ina, 2017) بعنوان: آثار القيادة

الأخلاقية على رفاهية الموظف: الدور الوسيط للتمكين النفسي¹

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الوساطة للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من رفاهية الموظفين والاستغراق الوظيفي والإرهاق العاطفي، تم استعمال استبانة عن طريق البريد لجمع البيانات من (219) مرجعا للحسابات في (11) شركة عامة للمحاسبة في «جاكرتا». حيث تم استعمال مقياس Brown et al. (2005) لقياس القيادة الأخلاقية.

من خلال النتائج تبين أن مستويات القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي جاءت مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي، كما أظهرت النتيجة أن التمكين النفسي يتوسط جزئيا تأثير القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي ويتوسط بشكل كامل تأثير القيادة الأخلاقية على الإرهاق العاطفي.

06- دراسة (Den Hartog DN, Belschak FD, 2012) بعنوان: الاستغراق في العمل

والمكافئية في عملية القيادة الأخلاقية²

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، حيث قامت الدراسة أولا باختبار نموذج يشير إلى أن الاستغراق الوظيفي يعمل كوسيط في العلاقات بين القيادة الأخلاقية ومبادرة الموظف (شكل من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية) بالإضافة إلى سلوك العمل غير المنتج، بعد ذلك أضافت الدراسة ميكافيلية القائد إلى النموذج. استعملت الاستبانة لجمع البيانات، بحيث تمثلت عينة الدراسة في 167 ثنائية مشرف-تابع للنموذج الأول، و200 ثنائية مشرف-تابع للنموذج الثاني وذلك من مختلف المهن من محامين ومندوبي المبيعات ومديري الحسابات وموظفي خدمة العملاء واستشاريين.

بعد التحليل أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وكل من الاستغراق الوظيفي ومبادرة الموظف، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل غير المنتج، كما أظهرت كذلك أن ميكافيلية القائد كوسيط تضعف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

¹ Shania Dwi Rantika, Andi Ina Yustina, "Op-Cit".

² DN Den Hartog, FD Belschak, "Op-Cit".

المبحث الرابع: تلخيص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد القيام بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ضمن المباحث السابقة، تم خلال هذا المبحث تلخيص الدراسات السابقة مع توضيح جوانب الاستفادة منها، وإبراز أهم ما يميز هذه الدراسة وما تساهم به وذلك من خلال مقارنتها بمختلف الدراسات السابقة.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث الى أربعة مطالب كالتالي:

- المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة
- المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
- المطلب الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
- المطلب الرابع: مميزات الدراسة الحالية

المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة

تم من خلال هذا المطلب تقديم ملخص عام للدراسات السابقة، وفيما يلي يشير الجدول الى مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

جدول رقم (1.2): تلخيص الدراسات السابقة.

الدراسات الخلية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية						
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
01	(قعودة، 2021) (أطروحة دكتوراه)	توضيح أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لأساتذة الجامعات	الجامعات	377 أستاذًا	الاستبانة	-وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -عدم وجود فروق دالة احصائية في تصورات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس والأقدمية والجامعة. -وجود فروق دالة احصائية في تصورات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الرتبة.
02	(يوب، بودبة، 2021) (مقال)	توضيح أثر التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية	البنوك العمومية بسكيكدة	46 عاملا	الاستبانة	-وجود أثر دال احصائيا للالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية. -عدم وجود فروق دالة احصائية للالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
03	(قعودة، سلامي، 2020) (مقال)	معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل	مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بآنتة	75 عاملا	الاستبانة	أثر إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
04	(يوسف، يوب، 2020) (مقال)	التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية	مؤسسة المصبرات الغذائية بقالملة	55 عاملا	الاستبانة	يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية
05	(قهيري، ضيف، 2020) (مقال)	معرفة مستوى أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة	60 عاملا	الاستبانة	أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية
06	(خالد علي وآخرون، 2018)	اختبار الأثر بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، في وجود جودة حياة العمل	الإدارة العمومية في ولاية تبسة	148 عاملا	الاستبانة	توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، كما هذا الأثر المعنوي ينخفض في ظل وجود

الرقم	(مقال)	كم تغير وسيط بينهما			المتغير الوسيط.
07	(محمد لطرش، 2018) (مقال)	معرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي	المؤسسات الصحية في ولاية باتنة	84 عاملا	الاستبانة
08	(سلوى تيشات، 2018) (مقال)	الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية	مؤسسة كهريف	80 عاملا	الاستبانة
الدراسات في البيئة العربية المتعلقة بتغير القيادة الأخلاقية					
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة
01	(الشرفي ، 2021) (مقال)	البحث في السلوك الأخلاقي للقيادة ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية	الجامعات العراقية	64 قائدا	الاستبانة
02	(الرميدي، 2021) (مقال)	البحث في الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل	شركات السياحة المصرية	386 عاملا	الاستبانة
03	(العالي ، 2020) (مقال)	تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية	الكليات والجامعات الأهلية في العراق	300 موظفا	الاستبانة
04	(دراركة، 2020) (مقال)	التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية	المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان	370 معلما	الاستبانة
05	(يزن ، 2020) (مقال)	تحديد الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و التمكين النفسي	مجموعة قنوات كربلاء الفضائية	40 عاملا	الاستبانة
06	(مقابلة ،	التعرف على درجة ممارسة	مدارس لواء	315	الاستبانة

			مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ودرجة الروح المعنوية المعلمين، وعدم وجود فروق تجاه القيادة الأخلاقية والروح المعنوية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.	معلما	الكورة الاردن	القيادة الأخلاقية لمديري مدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم	(2020) (أطروحة دكتوراه)	
07	(الشربيني، 2020 (مقال)	التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية	البنوك التجارية مصر	222 عاملا	الاستبانة والمقابلات	وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على كل أبعاد البراعة التنظيمية		
08	(الشاعمر، 2020 (مقال)	التعرف على أثر الذكاء العاطفي على القيادة الأخلاقية	شركات الصناعات الكهربائية الأردنية	265 عاملا	الاستبانة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على القيادة الأخلاقية		
09	(أبو ليفة ، 2019 (مقال)	التعرف على دور التمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل	الشركة المصرية للاتصالات	381 عاملا	الاستبانة	وجود علاقة موجبة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، وإلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل، وإلى وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل		
10	(جبريل، 2019 (مقال)	دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي	الجامعات الخاصة المصرية	241 أستاذًا	الاستبانة	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي		
11	(هناء محمد ، 2019 (مذكرة ماجستير)	التعرف أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي.	بعض المنظمات المصرية	386 عاملا	الاستبانة	توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للقيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي		
12	(العبادي، 2019 (أطروحة دكتوراه))	التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين وعلاقتها بالتميز الإداري	مدارس الأغوار الشمالية	217 معلما	الاستبانة والمقابلات	وجود علاقات موجبة ذات دلالات إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومجالاتها من جهة وبين التميز الإداري ومجالاتها من جهة أخرى.		
13	(أبو الراغب، 2019 (مذكرة ماجستير)	التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية	البنك التجاري الأردني	270 موظفا	الاستبانة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها مع الثقة التنظيمية بجميع أبعادها.		
14	(العولقي، 2018 (مقال)	تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط	مستشفيات محافظة إب اليمنية	341 موظفا	الاستبانة	وجود علاقة معنوية مباشرة وتأثير بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.		
15	(الصالح،	التعرف على العلاقة بين	وزارة الكهرباء	398	الاستبانة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين		

	(2018) مذكرة (ماجستير)	القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	والماء في دولة الكويت	موظفا		القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، أن أبعاد القيادة الأخلاقية التي لها دلالة معنوية وتأثير على الرضا الوظيفي هي الإنصاف وتقاسم السلطة والتوجه نحو الناس.
16	(عبد الغني ، 2017) (أطروحة دكتوراه)	التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل	مصلحة الضرائب المصرية	380 موظفا	الاستبانة	يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل.
17	(خميس المصري، 2012) (أطروحة دكتوراه)	اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في	شركات الصناعات الدوائية بالأردن	380 موظفا	الاستبانة	وجود علاقة ارتباط فوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعادها، وكذلك وجود علاقة ارتباط فوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بكل أبعاده.
الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية						
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
01	(EGOROV et al, 2020) (مقال)	البحث في الكيفية التي ينظر بها الأتباع إلى قادتهم على أنهم أخلاقيون أو غير أخلاقيين، فبحثت في التأسيس المشترك لتصورات القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية	القطاعات الربحية وغير الربحية في هولندا	67 ثنائية — قائد تابع	الاستبانة	مستوى تطابق أو تناقض الأسس الأخلاقية بين القائد والموظف كانا مرتبطتين بمفاهيم القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية للموظفين حيث أن التطابق في الأسس الأخلاقية يقدم فهما أفضل لماذا ينظر الأفراد إلى الآخرين على أنهم أخلاقيون أو غير أخلاقيين
02	(Aloustani et al, 2020) (مقال)	التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وتبيان علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين	12 مستشفى جامعي في طهران	250 ممرضا	الاستبانة	أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية وبين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما كان هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي لهما أثر على سلوك المواطنة التنظيمية
03	(Khokhar et al, 2020) (مقال)	البحث في السلوك القيادي لرؤساء المؤسسات التعليمية الحكومية من حيث خلق المناخ الأخلاقي في هاته المؤسسات	107 مؤسسة تعليمية حكومية في باكستان	300 مدير ونائب مدير	الاستبانة	السلوك القيادي للقادة الأخلاقيين كان موجها نحو خلق مناخ أخلاقي في المؤسسات التعليمية، كما أشارت النتائج إلى تأثير هادف معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الرعاية، القواعد، القوانين والمدونات، استقلالية المناخ.
04	(Bhana et al, 2020) (مقال)	تركز هذه الورقة في المقام الأول على الجانب الرئيسي للتدريب والتطوير لتعزيز المزيد	الجامعات في جنوب افريقيا	312 أكاديميا واداريا	الاستبانة والمقابلات	أن أسلوب القيادة ضعيف من منظور الموظفين فيما يتعلق بالاحترام والإنصاف والشفافية والسلوك وغيرها من العناصر المتعلقة بالقيادة

				من القيادة الأخلاقية داخل مؤسسة التعليم العالي		الأخلاقية، بالإضافة إلى ذلك كانت هناك حاجة واضحة للقيادة لحضور الدورات التدريبية المستمرة
05	(Enwereuzor et al, 2020) (مقال)	التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة مع توسيط الثقة في القائد في هذه العلاقة	10 مستشفيات في جنوب نيجيريا	237 مرضا في	الاستبانة	القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالثقة في القائد ولكنها لم تكن مرتبطة بالامتثال للسلامة، بالإضافة إلى ذلك كانت الثقة في القائد مرتبطة بشكل إيجابي بالامتثال للسلامة وتوسطت أيضا في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والامتثال للسلامة
06	(Shafique et al, 2019) (مقال)	معرفة أثر القيادة الأخلاقية في الإبداع والابتكار التنظيمي	شركات صغيرة الحجم لتكنولوجيا المعلومات في باكستان	322 عاملا وقائدا	الاستبانة والمقابلات	وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، ووجود تأثير للقيادة الأخلاقية في إبداع العاملين من خلال تبادل المعرفة والتمكين النفسي هذا على المستوى الفردي، أما على المستوى التنظيمي فكشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالابتكار التنظيمي
07	(shareef et al, 2019) (مقال)	معرفة أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية للأكاديميين ونواياهم في ترك العمل	الجامعات العراقية	351 من المشرفين والمرؤوسين في	الاستبانة	القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيا بسلوك المواطنة التنظيمية، وترتبط سلبيا بنوايا ترك العمل، كما أظهرت النتائج أن الدوافع الذاتية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية ونوايا دوران العمل
08	(Pertwi et al, 2019) (ورقة بحثية)	لتعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين	13 مدرسة ثانوية عليا في ديوك إندونيسيا	198م. علما	الاستبانة	هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا للقيادة الأخلاقية والنزاهة والالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.
09	(Rahim et al, 2018) (مقال)	لقياس مدى تواجد سمات القيادة الأخلاقية بين الشباب في ماليزيا	ثلاث جامعات مختلفة في ماليزيا	600 طالب	الاستبانة	وجود مختلف سمات القيادة الأخلاقية بين الشباب الماليزي، كما كشفت النتائج أن "النزاهة" سجلت أعلى متوسط درجات بينما سجل "الإنصاف" أدنى درجة
10	(Teimouri et al, 2018) (مقال)	التعرف على دور القيادة الأخلاقية والسلوكيات المرتبطة بها في تعزيز الرفاهية النفسية للموظف	شركة لتصنيع الأدوات الصحية في إيران	148 عاملا	الاستبانة	سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تستند إلى القيم واحترام الآخرين تؤثر إيجابيا على الرفاهية النفسية للموظفين
11	(Agha , 2017) (مقال)	دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف	شركة "إينوسون" للتقنية المحدودة في نيجيريا	موظفي وعملاء الشركة	الاستبانة	هناك تأثيرا إيجابيا وقويا للمعاملة العادلة على التزام الموظف، وزادت القيادة الأخلاقية من مستوى التزام الموظف
12	(Peter Adoko)	التعرف على العلاقة بين	المؤسسات	160	الاستبانة	توصلت الدراسة أن أداء الموظف يتأثر بشكل

	Obicci , 2015) (مقال)	القيادة الأخلاقية وأداء الموظف في القطاع العام في أوغندا	الحكومية في أوغندا	موظفا	كبير بالقيادة الأخلاقية
13	(Şenyurt et al, 2015) (ورقة بحثية)	اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية	المدارس الابتدائية الخاصة في البوسنة والمهرسك	80 معلما	الاستبانة
14	(Khoung et al, 2015) (مقال)	التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية على التواصل الاجتماعي للموظفين والتزامهم	وكالات السفر والفنادق والمطاعم في مدينة هو تشي منه فييتنام	311 موظفا	الاستبانة
15	(Ghahroodi et al, 2013) (مقال)	التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على المخرجات السلوكية للعاملين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.	قطاع السياحة في ماليزيا	117 من مديري الإدارة الوسطى	الاستبانة
16	(Kim Woo et al, 2011) (مقال)	التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي لمديري الادارة الوسطى	25 فندقا أمريكا	305 من مديري الإدارة الوسطى	الاستبانة
17	(Feng et al, 2011) (مقال)	استكشاف التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايبوان	المدارس في تايبوان	573 من قادة المدارس	الاستبانة
18	(Ruiz et al, 2011) (مقال)	تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.	قطاع البنوك والتأمينات في اسبانيا	525 موظفا	الاستبانة
19	(Resick et al, 2011) (مقال)	التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية التي يحتفظ بها المديرين وكشف الاختلاف في السلوكيات الأخلاقية عبر الثقافات	في ست مجتمعات مختلفة شملت هونغ الصين، كونغ، تايبوان،	185 من المديرين	الاستبانة والمقابلات

الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
		المختلفة	الولايات المتحدة، إيرلندا وألمانيا			
الدراسات اقليمية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي						
01	(عائشة بولكلحل، 2022) (أطروحة دكتوراه)	معرفة أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين	جامعة جيجل	404 ممرضا وممرضة	الاستبانة	وجود مستويات عالية من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ووجود علاقة موجبة وأثر للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي.
02	(مراحي وآخرون، 2021) (مقال)	مستوى الاستغراق الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية	الجامعة	115 أستاذ	الاستبانة	هناك مستوى مرتفع للاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة
03	(أحمد تي وآخرون، 2021) (مقال)	التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي	شركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي	93 عاملا	الاستبانة	-وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي. -عدم وجود فروق حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لعامل السن والخبرة المهنية.
04	(جدي وآخرون، 2021) (مقال)	معرفة أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي	مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة	75 عاملا	الاستبانة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين النفسي المتمثلة في: الاستقلالية والأثر، ووجود أثر غير دال لبعدي: المعنى والكفاءة.
05	(تي، نعرورة، 2021) (مقال)	إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي	شركة سونلغار بالوادي	52 عاملا	الاستبانة	وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية
06	(سعيد، بلعور، 2021) (مقال)	البحث في علاقة التمكين بالاستغراق الوظيفي.	شركة الكهرباء بجيجل	289 عاملا	الاستبانة والملاحظة	وجود علاقة ارتباط تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي طردية قوية بمحطة توليد الكهرباء لشركة سونلغاز جيجل
07	(محمد لطرش، 2020) (مقال)	التعرف على واقع استغراق الأساتذة الجامعي	الجامعات الجزائرية	263 أستاذ	الاستبانة	يوجد مستويات المرتفعة للاستغراق الوظيفي للأساتذة الجامعي، ولا يوجد فروق بين الأساتذة الجامعيين في مستويات الاستغراق راجعة الى لمتغيرات الرتبة، الجنس، الأقدمية، المنصب.
08	(بوغليطة وآخرون، 2020) (مقال)	تحديد أثر العدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي	مركب تميمع الغاز الطبيعي سوناطراك سكيكدة	151 عاملا	الاستبانة	وجود أثر للعدالة التنظيمية على تنمية الاستغراق الوظيفي
09	(ضيف، صدوق، 2020)	تسليط الضوء على دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز	بنك "الفلاحة والتنمية الريفية"	50 عاملا	الاستبانة	الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي

	(مقال)	الأداء التنظيمي	و "بنك الخليج"		
10	(عموري وآخرون، 2019) (مقال)	معرفة أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي	مجمع عموري	50 عاملا	الاستبانة
					وجود أثر لبعء النمط القيادي والاشراقي، وبعد التوازن بين الحياة والعمل على تنمية الاستغراق الوظيفي، وعدم وجود أثر لبعء كل من: (الاستقرار والأمان الوظيفي، التقدم والترقي الوظيفي)
11	(عمار حمامة، 2019) (أطروحة دكتوراه)	معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة	جامعة الوادي	351 أستاذ	الاستبانة
					أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة ترتبط وتتنبأ بالاستغراق الوظيفي، عدم وجود فروق بين الأساتذة في تقديرهم لمستوى الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات كل من الجنس ومدة الخدمة والرتبة الأكاديمية
الدراسات في البيئة العربية المتعلقة بمتغير الاستغراق الوظيفي					
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة
01	(عبد المنعم ، 2020) (مقال)	التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية	المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية بمصر	184 موظفا	الاستبانة
02	(رشا سلامة ، 2020) (مقال)	التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.	جامعة أسيوط	377 إداريا	الاستبانة
03	(أبو حميد ، 2020) (رسالة ماجستير)	التعرف على العلاقة بين التميز الإداري لدى المديرين، ومستوى الاستغراق الوظيفي	المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان	175 مساعدا	الاستبانة
04	(القربي ، 2020) (مقال)	الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والدور الوسيط للدعم التنظيمي.	المدارس الأهلية بمحافظة جدة	367 معلما	الاستبانة
05	(الغرابلي ، 2020) (مقال)	تحديد العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي، ورأس المال النفسي، وتحديد الدور الوسيط لهذا الأخير.	المستشفيات التعليمية بجمهورية مصر	290 موظفا	الاستبانة
06	(عبد السلام	لتعرف على أثر فرق العمل	شركات قطاع	384	الاستبانة
					توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فرق العمل

رقم	آخرون ، (2020) (مقال)	على الاستغراق الوظيفي	الأسمت لمحافظة القاهرة،	عاملا	والاستغراق الوظيفي
07	(علي العنزي ، (2019) (رسالة ماجستير)	التعرف إلى أثر تمكين العاملين في تحقيق الاستغراق الوظيفي	البنوك الكويتية	390 موظفا	الاستبانة
08	(الشنطي ، (2019) (مقال)	التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وتحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط.	وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة	202 عاملا	الاستبانة
09	(مرزوق وآخرون (2019 ، (مقال)	للتعرف على أثر الإستقامة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي	المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ	362 موظفا	الاستبانة
10	(سعد العنزي ، (2018) (مقال)	تشخيص مدى الاهتمام بالموارد البشري من خلال سماع صوته ومدى انعكاس ذلك على الاستغراق الوظيفي.	المصارف العراقية	244 مديرا ومساء دا	الاستبانة والمقابلات
الدراسات الأجنبية المتعلقة بتغير الاستغراق الوظيفي					
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة
	(varsney et al, 2020) (مقال)	استكشاف العلاقة بين تصورات الموظفين لشركاتهم كمؤسسات متعلمة ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك استكشاف دور الاستغراق الوظيفي كوسيط في تلك العلاقة	06 شركات صناعية في الهند	256 عاملا	الاستبانة
	(zaraket, 2017) (مقال)	التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي على مستوى الالتزام الوظيفي	المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية	150 موظفا	الاستبانة
	(Choo et al, 2016) (مقال)	اختبار العلاقة بين دعم المشرف والاستغراق الوظيفي للعاملين، ودراسة دور الجنس	34 من الفنادق تصنيف أربع	438 عاملا	الاستبانة

			وخمسة نجوم في ماليزيا	كعامل وسيط بين الدعم والاستغراق الوظيفي		
أن العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، كما أن هناك ارتباطا إيجابيا بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي	الاستبانة	100 موظفا	مجلس الكهرياء ومؤسسة الأغذية في الهند	استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية واستغراق الموظفين على الرضا الوظيفي لدى العاملين	(Jain, 2015) (مقال)	
كلما زاد الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين فإن اندماج الطلاب وإمكانية الاحتفاظ بهم تزيد	الاستبانة	303 موظف ومدرس	جامعة جنوب المسيسيبي	تحديد العلاقة بين مستويات استغراق أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين، وتصورهم لتأثيرها على اندماج الطلاب والاحتفاظ بهم	(McDonald, 2015) (أطروحة دكتوراه)	
فالموظفون الذين يتعرضون لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، يستغرقون وظيفيا أكثر من أولئك الذين يتعرضون لممارسات المسؤولية الاجتماعية الخارجية فقط	الاستبانة	193 مديرا	شركات الاتصالات الأغذية، المشروبات، البيع بالتجزئة في البرتغال	استكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الاستغراق الوظيفي.	(Ferreira et al, 2014) (مقال)	
وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي، والتزام الموظفين	الاستبانة	120 موظفا	القطاع العام والقطاع الخاص في غانا	استكشاف الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، لدى العاملين في	(Agyemang et al, 2014) (مقال)	
وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الأداء التنظيمي، والتنمية الشخصية وفرص النمو، والترفيه في مكان العمل، ونظام الحوافز، والاستغراق الوظيفي	الاستبانة	214 عاملا	المصارف الكينية	تقييم محددات استغراق الموظفين في الصناعة المصرفية في كينيا	(Mokaya et al, 2014) (مقال)	
أن خصائص الوظيفة ومستوى السعادة كان لهما ارتباط قوي وتأثير على الاستغراق الوظيفي	الاستبانة	160 أكاديمي وموظف	الجامعات التايلندية	التعرف على العلاقة بين خصائص الوظيفة والسعادة في مكان العمل وتأثيرها على مستوى الاستغراق الوظيفي	(Sirisunhirun et al, 2014) (مقال)	
وجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد صوت العاملين والاستغراق	الاستبانة والمقابلات	1157 و 1153 مديرا ومشرف	المنظمة الاستشارية الدولية وشركة إدارة النفايات وإعادة التدوير في المملكة المتحدة	التعرف على العلاقة بين صوت العاملين والاستغراق الوظيفي في	(rees et al, 2013) (مقال)	

الدراسات العربية التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي						
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
01	(هبة علي، 2021) (مقال)	قياس دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي	المستشفيات الحكومية والخاصة بالقاهرة	450 عاملا	الاستبانة	القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرا إيجابيا على الاستغراق الوظيفي
02	(خالد مومني، 2020) (مقال)	التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس	مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن	438 معلما	الاستبانة	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين
03	(فيبي سليمان، 2020) (مقال)	التعرف على تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي	هيئة ميناء بورسعيد	174 عاملا	الاستبانة	وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين
الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي						
الرقم	الدراسة	هدف الدراسة	ميدان الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
01	(Juplin et al, 2021) (مقال)	التحقيق في الآثار المترتبة على استحقاق الموظف، من خلال الاستغراق الوظيفي، وكذلك دور القيادة الأخلاقية كوسيط في هذه العلاقة	مؤسسات الخدمات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية	243 ثنائية مشرف -تابع	الاستبانة	هناك علاقة سالبة دالة احصائية بين استحقاق الموظف والاستغراق الوظيفي، وأن القيادة الأخلاقية تتوسط هذه العلاقة، حيث تزيد هذه العلاقة السلبية بين استحقاق الموظف والاستغراق الوظيفي عندما تكون القيادة الأخلاقية منخفضة، ولكن يتم تخفيفها عندما تكون القيادة الأخلاقية عالية
02	(Naeem et al, 2020) (مقال)	توسيع فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، من خلال استكشاف الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط مهم	مؤسسات تصنيع مختلفة في باكستان	373 عاملا	الاستبانة	القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالاستغراق الوظيفي وتتوسط الكفاءة الذاتية للموظفين العلاقة، و تم العثور على أن جودة علاقة التبادل بين القائد وتابعيه تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والكفاءة الذاتية.
03	(Asif et al, 2020) (مقال)	التحقيق في العلاقات بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي وإبداع الموظفين	القطاع العام الصيني	233 موظفا	الاستبانة	لوجود ارتباط إيجابي وهام بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت أن الالتزام العاطفي والاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف
04	(Bhana, Suknunan, 2019) (مقال)	فحص أسلوب القيادة الأخلاقية وتأثيره على استغراق الموظفين	الجامعات في جنوب افريقيا	420 موظفا	الاستبانة	أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي
05	(Rantika, 2019) (مقال)	معرفة دور الوساطة للتمكين	11 شركة	219	الاستبانة	القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على التمكين

	Yustina, 2019) (مقال)	النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من رفاهية الموظفين والاستغراق الوظيفي والإرهاق العاطفي	محاسبة جاكترتا	في	مراجعا	النفسي، كما أظهرت النتيجة أن التمكين النفسي يتوسط جزئيا تأثير القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي ويتوسط بشكل كامل تأثير القيادة الأخلاقية على الإرهاق العاطفي.
06	(Den Hartog, Belschak, 2012) (مقال)	دراسة الدور للوسيط للاستغراق الوظيفي بين القيادة الأخلاقية وكل من مبادرة الموظف والسلوك غير المنتج، والدور الوسيط لميكيا فيلية القائد بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.	محامين ومندوبي المبيعات ومديري الحسابات وموظفي خدمة العملاء واستشاريين	167 ثنائية مشرف -تابع	الاستبانة	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وكل من الاستغراق الوظيفي ومبادرة الموظف، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل غير المنتج، كما أظهرت كذلك أن ميكيا فيلية القائد كوسيط تضعف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بالاعتماد على الجدول السابق يمكن مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه الشبه والاختلاف وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: من حيث الإطار الزمني:

كانت الدراسات السابقة سواء العربية والأجنبية التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة محصورة بين سنوات (2011 و 2022) أي بمدة زمنية تقدر بـ 11 سنة، وهي مدة حديثة نسبينا مما يمكن من مقارنة نتائج دراستنا مع هاته الدراسات السابقة.

كما يلاحظ كذلك أن جل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي هي دراسات حديثة حيث أن أقدمها يعود لسنة 2020، وهذا ما يعني حداثة هذا الموضوع.

ثانياً: من حيث ميدان الدراسة:

ميدان الدراسة الحالية كان في مجموعة من المؤسسات الصحية العمومية في ولايتي الوادي والمغير وهو ما يتشابه مع دراسات (بولكحل، 2022)، (لطرش، 2018)، (العولقي، 2018)، (الغرابلي، 2020)، (مرزوق، 2019)، (Aloustani, 2020)، (Enwereuzor, 2020)، والتي تشترك في أن ميدان دراستها كان ضمن مؤسسات صحية عامة أو خاصة.

أما الدراسات السابقة الأخرى فقد تنوعت بين عدة مجالات، فهناك دراسات جاءت في القطاع المصرفي كدراسة (يوب، 2021)، (الشرييني، 2020)، (أبو الراغب، 2019)، (ضيف وآخرون، 2020)، (العنزي، 2019)، (سعد العنزي، 2018)، (Mokaya, 2014)، (Ruiz, 2011).

وأخرى جعلت من المدارس كميدان للدراسة مثل دراسة (دراكة، 2020)، (مقابلة، 2020)، (العبادي، 2019)، (عبطة، 2020)، (القرني، 2020)، (مومني، 2020)، (Khokhar, 2020)، (Pitriwi, 2019)، (Senyurt, 2015)، (Feng, 2011).

وبعضها الآخر كانت في المؤسسات الاقتصادية كدراسات (قعودة، 2020)، (يوسف، 2020)، (قهيري، 2020)، (يزن، 2020)، (الشاعر، 2020)، (أبوليفة، 2019)، (تي وآخرون، 2021)، (تيشات، 2018)، (هناء محمد، 2019)، (المصري، 2012)، (Naeem, 2020)، (Varsney, 2020)، (Shafique, 2019)، (Teimouri, 2018).

وأما البعض الآخر من الدراسات فجاءت ضمن القطاع العام مثل دراسات (خالد علي، 2018)، (الصالح، 2018)، (جدي، 2021)، (الشنطي، 2018)، (Asif, 2020)، (Pitriwi, 2019)، (Obicci, 2015).

بينما جزء من الدراسات السابقة تناول بالدراسة الجامعات كدراسة (قعودة، 2021)، (الشرييني، 2021)، (العاني، 2020)، (جبريل، 2019)، (عبد المنعم، 2020)، (سلامة، 2020)، (مراحي وآخرون، 2021)، (لطرش، 2020)، (حمادة، 2019)، (Bhana, 2020)، (Shareef, 2018)، (Rahim, 2019)، (Sirisunhirun, 2014).

وكثير من الدراسة السابقة جاءت ضمن قطاع الخدمات والتي تنوعت بين قطاعات السياحة والاتصالات والخدمات المالية والمحاسبية والقانونية، ونذكر منها دراسة (الرميدي، 2021)، (Juplin, 2021)، (Rantika, 2017)، (Den hartog, 2012)، (Choo, 2016)، (Egorov, 2020)، (Agha, 2017)، (Khong, 2015)، (Ferreira, 2014).

كما أن هذه الدراسات توزعت على بيئات مختلفة من جميع القارات كالأردن، مصر، العراق، اليمن، الكويت، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، باكستان، اليمن، جنوب افريقيا، ماليزيا، الهند، البرتغال، غانا، كينيا، تايلندا، هولندا، إيران، نيجيريا، اندونيسيا، أوغندا، البوسنة والهرسك، فييتنام، تاوان واسبانيا.

ثالثا: من حيث العينة:

كما تمت الإشارة إليه سابقا تتشابه هذه الدراسة مع دراسات (بولكحل، 2022)، (لطرش، 2018)، (العولقي، 2018)، (Aloustani, 2020)، (Enwereuzor, 2020)، (الغرابلي، 2020)، (مرزوق، 2019)، في كون ميدان دراستها كان ضمن مؤسسات صحية عامة أوخاصة، ولكنها تختلف معها في العينة من حيث أن الدراستين الأولى والثانية شملت الأطباء والمرضى والإداريين، بينما الأربع دراسات الأخرى اعتمدت المرضى فقط كعينة للدراسة، أما عينة هذه الدراسة فتمثلت في الأطباء المختصين والعامين، جراحي الأسنان، الصيادلة، شبه الطبيين، القابلات، النفسانيين، البيولوجيين، أعوان التخدير والإداريين العاملين في المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الصحي العام في ولايتي الوادي والمغير والمتكون من 12 مؤسسة صحية عمومية، في حين أن باقي الدراسات السابقة الأخرى تنوعت العينات المعتمدة فيها من معلمين، أكاديميين، عمال، مراجعي حسابات وثنائيات مشرفين-عمال من مختلف الميادين التي تمت فيها الدراسة الميدانية.

رابعا: من حيث أداة الدراسة:

اختلفت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، بينما هذه الدراسة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمقابلات مع موظفي المؤسسات الصحية لجمع المعلومات ومحاولة تفسير النتائج المتوصل إليها، وهي بذلك تتشابه مع دراسات (rees et al, 2013)، (سعد العنزي، 2018)، (Resick et al, 2011)، (Shafique et al, 2019)، (Bhana et al, 2020)، (العبادي، 2019)، (الشربيني، 2020)، والتي اعتمدت الاستبانة والمقابلات كأداة للدراسة.

خامسا: من حيث منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي لضبط مفاهيم الدراسة ولجمع المادة العلمية، بينما تم استعمال المنهج التحليلي لمعالجة مشكلة الدراسة والتعرف على مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية، وفي هذا تتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستعمل.

سادسا: من حيث المتغيرات

اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين ألا وهما: القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة)، والمتغير الثاني هو الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحماس، التفاني، الانغماس)، بينما الدراسات السابقة الأخرى تنوعت من حيث المتغيرات المدروسة فهناك من تناولت القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى مثل (المسؤولية الاجتماعية، الالتزام التنظيمي، ابداع العاملين، الثقة التنظيمية، التمكين النفسي، الروح المعنوية، البراعة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية)، في حين تناولت دراسات

سابقة أخرى متغير الاستغراق الوظيفي مع متغيرات أخرى مثل (الالتزام التنظيمي، التمكين النفسي، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، الاستدامة التنظيمية، الاستقامة التنظيمية، الصمت التنظيمي، الرضا الوظيفي)، مع ملاحظة نقص الدراسات التي ربطت بين متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي خاصة في البيئتين العربية والجزائرية.

المطلب الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة، تم خلال هذا المطلب تحديد مجالات الاستفادة من هذه الدراسات وتمثل ذلك في مجموعة من النقاط نوجزها كالتالي:

- فهم أكثر لموضوع البحث من خلال الاطلاع على إسهامات الباحثين في مجال القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

- المساهمة في بناء تصور لنموذج الدراسة.

- المساهمة في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على أهم المصادر والمراجع التي عالجت نفس الموضوع.

- المساعدة في بناء الاستبيان بتحديد محاوره وعباراته.

- مساعدتنا على اختيار أنسب الأدوات الإحصائية من خلال الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار نموذج الدراسة.

- مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات الأخرى.

المطلب الرابع: مميزات الدراسة الحالية

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يلاحظ ما يلي:

- العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، والتي تنوعت بين محلية وعربية وأجنبية، أغلبها تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية فقط؛

- ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة هذا الأثر وخاصة في قطاع حساس كالقطاع الصحي، وتعد هذه الدراسة المحاولة الأولى محليا (على حد علم الباحث) التي تطرقت إلى القيادة الأخلاقية وأثرها على الاستغراق الوظيفي.

- تميزت هذه الدراسة باستخدام أسلوب الاستبيان والمقابلة وهي نقطة تحسب لها عكس أغلب الدراسات السابقة التي اعتمد معظمها الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال عينة البحث التي لم تقتصر على مؤسسة واحدة وإنما تكونت من مجموعة من المؤسسات وذلك لضمان تشخيص دقيق للواقع، وبالتالي فهي عينة جيدة ومقبولة.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي أجريت على المؤسسات الصحية لمعرفة واقعها وخاصة بعد جائحة كورونا وما تركته من أثر على القطاع الصحي بصفة عامة.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الدراسات السابقة عنصراً مهماً يرشد الباحث أثناء انجاز البحث، وذلك باعطائه نظرة عامة أولية حول الموضوع، وعلى هذا الأساس تم من خلال هذا الفصل عرض ومراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، فتنوعت بين دراسات محلية وعربية وأجنبية.

تم استعمال الدراسات السابقة من أجل الإلمام بالجانب النظري المتعلق بكل من متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وكذلك الإطلاع على مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة في هاته الدراسات، حيث لاحظنا أن أغلبية الدراسات تناولت أحد متغيري دراستنا وربطتها بمتغيرات أخرى عدا بعض الدراسات التي ربطت بين متغيري دراستها واختلفت مع فهذه الدراسة إما في ميدان دراستها أو في مجتمع وعينة دراستها، كما تميزت هاته الدراسات بقلتها في البيئة العربية والأجنبية وبانعدامها في البيئة المحلية.

وفي الأخير تم مقارنة هذه الدراسة بمختلف الدراسات السابقة، حيث تشابهت مع البعض واختلفت مع البعض الآخر بناء على عدة معايير، كما تبيان مجال الاستفادة منها، واطهار مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين الى الإطار النظري للدراسة ومعالجة الدراسات السابقة للموضوع، تم من خلال هذا الفصل التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسات العمومية الصحية لولايي الوادي والمغير في محاولة لمعرفة واقع ممارسة سلوكات القيادة الأخلاقية ومستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وإبراز كيف تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فقد تم توضيح مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة، نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والمحاور التي تغطيها، وإبراز أدوات التحليل الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وتم هذا الفصل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

وعليه فقد تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية لإبراز الأطر المنهجية للدراسة البحثية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصحية محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات الصحية محل الدراسة.

من خلال هذا المبحث تم التطرق الى المؤسسات الصحية محل الدراسة من خلال تقديم مدخل عام للقطاع الصحي في الجزائر والتعرف تطوره التاريخي، كما تم تناول هيكلية النظام الصحي الجزائري وأنواع المؤسسات المكونة له، بالإضافة الى أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع، وفي الأخير تم التفصيل في المؤسسات المكونة للقطاع الصحي بولايتي الوادي والمغیر من خلال تقديم هذه المؤسسات وامكاناتها البشرية.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب أساسية وهي:

- المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام الصحي في الجزائر
- المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر
- المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية
- المطلب الرابع: الهياكل الصحية لولايتي الوادي والمغیر

المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام الصحي في الجزائر

تميز قطاع الصحة في الجزائر بمراحل مختلفة شهدت تحولات هامة على مدى عقود طويلة، ويمكن تصنيف هذه المراحل إلى ثلاث فترات رئيسية هي:

أولاً: المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1965

كانت الجزائر في سنة 1962 تعاني من وضع صحي سيء ومتأزم، حيث كان النظام الصحي محصوراً في المدن الكبيرة، ويتكون من المستشفيات العمومية التي تتبع البلدية وتوفر خدمات مجانية، ومراكز الطب المدرسي النفسي التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، ومن جهة أخرى هناك الطب الخاص الذي يسهر عليه حوالي 600 طبيباً ويعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب.¹

ثانياً: المرحلة الثانية: من 1965 إلى 1979

في هذه الفترة، تضاعف عدد قاعات العلاج بين عام 1969 وعام 1979، بهدف تعزيز العلاج الأولي، ولذلك تم إنشاء قاعات علاج ومراكز صحية في كل بلدية أو حي، لضمان تغطية صحية عادلة للجميع، وكان هذا الإجراء ضرورياً لتقليل الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية، حيث كانت الموارد البشرية والمادية في القطاع الصحي متركزة في المدن الكبيرة ونادرة في المناطق الريفية وشبه الريفية.

وبداية من سنة 1975 بدأ فريق متعدد التخصصات العمل على برنامج صحي لاستخدامه في المخطط الرباعي الثاني، يركز هذا البرنامج على أهم المشكلات الصحية، بالإضافة إلى المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المصاحبة لها، وهي كما يلي:²

- المشكلات الصحية: مكافحة الأمراض المتنقلة مثل الملاريا، السل، الرمد، الأمراض المعدية... الخ
- مكافحة الأمراض غير المتنقلة: كأمراض القلب، الأمراض العقلية... الخ
- المشكلات المتعلقة بنظافة المحيط والأمن في العمل.
- المصالح المتعلقة بالقطاعات الصحية للوطن وتحسين وظيفتها في مجال الهياكل الصحية وتحديد المعايير التي تقود إلى التطور.

¹ نوال زواوي، "استراتيجيات الفاعلين والصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية "صيد أعمر" ببني سليمان ولاية

المدية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2020، ص 356.

² وفاء سلطاني، "تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016، ص 140.

المرحلة الثالثة: 1979-2007

في هذه المرحلة تم بشكل أساسي التركيز على النقاط التالية:¹

أ - تنسيق وتحديد الأنظمة والقوانين الصحية لضمان التوافق بين التنظيم القانوني والأهداف الرئيسية التي أقرها الميثاق الوطني لعام 1976، والزامية التكامل بين القطاعات وتحديد الوظائف والأدوار لأن مشكل الصحة ليس مشكل وزارة الصحة فقط؛

ب - تكامل جميع الهياكل الصحية مهما كانت طبيعتها القانونية في تطبيق البرامج الوطنية والجهوية للصحة؛

ج - البطاقة الصحية كوسيلة فعالة في توجيه وتحديد وتأكيد التنمية الصحية؛

د - التسلسل في العلاج، وإعطاء الأولوية للعلاج القاعدي الذي يمكن تقديمه عن طريق الهياكل الصحية القاعدية؛

هـ - جعل المؤسسات الصحية أكثر مردودية ونجاعة؛

و - بالإضافة إلى إعادة النظر في جملة المشكلات المتعلقة بالجانب الاجتماعي للموظفين من أجور ونقل وتكوين وغيرها.

وتم في هذه المرحلة أيضا تأسيس هياكل صحية جديدة في عام 1986، وهي المستشفيات الجامعية، وأصدرت وزارة الصحة منشورا في عام 1995، ينص على مشاركة المرضى في دفع تكاليف الإقامة والتغذية في المستشفيات. كما حدد قانون المالية لعام 1993 أن الدولة تتحمل فقط الوقاية للمعوزين، وأن باقي العلاجات تخضع لنظام تعاقدية بين المؤسسات الصحية والهيئات الاجتماعية.

المرحلة الرابعة: بعد سنة 2007

منذ عام 2007 تم تغيير تنظيم القطاعات الصحية لتصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أي انفصال هياكل الاستشفاء عن هياكل العلاج والهدف إيصال المستشفى أو المؤسسة الصحية إلى المواطن، وشهدت هذه المرحلة نمو عدد الهياكل القاعدية وكذلك عدد المستخدمين، وأما المؤشرات الصحية فقد حققت بعض التطور، لكن الخدمات الصحية لا تزال أقل من المستوى، والسبب في ذلك غياب سياسة استراتيجية فعالة، وسوء توزيع الأطباء والاختلاف فيما يتعلق بالرعاية الصحية، وكما أن الأموال لوحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف والنتائج.²

¹ جاب الله سعد عرابي، "الشريك الاجتماعي ودوره في تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية

الاستشفائية لولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2014، ص 101.

² جاب الله سعد عرابي، "المرجع نفسه"، ص 102.

كما تجدر الإشارة الى أن قانون الصحة الجديد رقم (18 - 11) المؤرخ في 2018/07/02 يسعى لإعادة صياغة الخارطة الصحية من جديد بإلغاء المرسوم 07/104 المؤرخ في 19/05/2007 وبذلك يكون ميلاد ما يسمى بالمقاطعات الصحية، وبموجبها سيتم إلغاء كل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH)، مع الحفاظ على باقي المؤسسات الصحية الأخرى¹.

المطلب الثاني: هيكلية النظام الصحي في الجزائر

أولاً: الجهاز الوطني للصحة وتنظيمه

ويتمثل في الإدارة المركزية، الهيكل العام لوزارة الصحة، ومهمتها تتمثل في تحقيق الأهداف المحددة من طرف الحكومة وتكون موضع خطة تنفيذية².

ثانياً: المؤسسات الصحية تحت الوصاية

مختلف البرامج والخطط التنفيذية للإدارة المركزية تركز على مجموعة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الوطني، ونذكر منها:

- المدرسة الوطنية للصحة العمومية (E.N.S.P)

- المعهد الوطني للصحة العمومية (I.N.S.P)

- المركز الوطني لعلم السموم (Centre national de toxicologie)

هذه المؤسسات والمعاهد التي هي تحت وصاية وزارة الصحة والسكان، وجدت للتكفل بالمهام والعمليات التي ليست في استطاعة الإدارة تحقيقها، كما تعتبر هذه الهياكل³:

- مجال لتقوية الجهاز الوطني للصحة؛

- وهي تصور لامتداد منطقي لتجزئات الدولة؛

- تؤمن أداء المهام والأعمال التي تعتبر من مؤهلات الدولة؛

- تعتبر كوسائل لا يمكن تجاهلها من أجل تحقيق الأهداف العامة لوزارة الصحة.

¹ العلمي خلايفة، "التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 143.

² علي سنوسي، "تسيير الخدمات الصحية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر آفاق 2010"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 102.

³ علي سنوسي، "المرجع نفسه"، ص 102.

ثالثا: مديريات الصحة للولايات

يكلف مدير الصحة والسكان بعدة مهام أهمها : تمثيل وزير الصحة والسكان على مستوى الولاية بكل ما يتعلق بالصحة والسكان، والعمل على توزيع الوسائل الصحية توزيعا منسجما ومتوازنا ومتابعة تحضير ميزانيات القطاعات الصحية وتنفيذها، بالإضافة إلى مراقبة وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية وتفقد ظروف خزنها و إعداد التراخيص لتحديد الاحتياجات الصحية في الولاية وذلك في مجال الوقاية والعلاج والأدوية والموارد البشرية والمنشآت الأساسية والتجهيز والتكوين وتطبيق التنظيم الخاص بالنظافة العمومية والوقاية العامة، كما أنها تهتم بمتابعة التعداد الديمغرافي، ومتابعة المنازعات المترتبة على تسيير ممارسي الصحة، وإعداد برامج التكوين، والتكفل بالأطفال المعوقين والأشخاص المعوزين المحتاجين للمساعدات الطبية والاجتماعية، كما أنها تهتم بالمراكز الطبية التي تنشئها وتسيرها مجالس الخدمات الاجتماعية للإطارات والشركات العمومية الاجتماعية ليستفيد منها العمال وعائلاتهم¹.

رابعا: مؤسسات صحية لامركزية:

وتتمثل في المؤسسات التالية:

1-المراكز الاستشفائية الجامعية Les centres hospitaliers universitaires

تم إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 467-97 الصادر في 02 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد انشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك من وزير الصحة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي. وتخضع هذه المؤسسات للإشراف الإداري من وزير الصحة وللإشراف البيداغوجي من وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتتولى المراكز الاستشفائية الجامعية مهام التشخيص والفحص والعلاج والوقاية والتدريب والدراسة والبحث، بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في علوم الطب المعنية².

2-المؤسسات العمومية الإستشفائية Les établissements Publics Hospitaliers

تم انشاؤها عن طريق المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19/05/2007، وهدفها استشفائي، حيث حدد لها المشرع مجموعة من المهام تتمثل في³:

¹ جاب الله سعد عرابي، "مرجع سبق ذكره"، ص 105.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، "المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المؤرخ في 02 ماي 1997، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها"، ص 29.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، "المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها". ص 10.

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

3- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية Les établissements Publics de Santé de Proximité

أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ في 19/05/2007، غرضها علاجي استشاري ووقائي وهي تجمع العيادات، المراكز الصحية وقاعات العلاج، وتشتمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على مجموعة عيادات متعددة الخدمات وكذلك قاعات علاج، حيث تغطي مجموعة سكان، ويصدر وزير الصحة قرارا يحدد المكونات المادية لهذه المؤسسات، وكذا حيزها الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان¹.

وتنص المادة 8 من المرسوم السابق الذكر على مهام المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، هذه الأخيرة تتمثل بصفة أساسية في التكفل بما يلي²:

- الوقاية والعلاج القاعدي؛

- تشخيص المريض؛

- العلاج الجوارى؛

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي؛

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي؛

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بما يأتي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأمراض والآفات الاجتماعية

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، "مرجع سيق ذكره"، ص 11.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، "المرجع نفسه"، ص 11.

4-المؤسسات الإستشفائية المتخصصة Les établissements Hospitaliers Spécialisés

وهي مؤسسة طبية تتعامل مع فئة معينة من الأمراض، أو مع مرض يؤثر على جهاز معين من الأجهزة العضوية، أو تقدم خدماتها لمجموعة عمرية محددة، وتعتبر وفق التشريع الجزائري على أن: "مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالصحة بعد اقتراح الوالي"¹، تخضع هاته المؤسسات للمرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في: 02 ديسمبر 1997، منها المؤسسات الإستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية، طب النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال، طب الأنف والأذن والحنجرة، أمراض العيون، طب الأطفال، طب النساء والتوليد، طب وجراحة الأطفال، إعادة تربية الأعضاء والتكيف الوظيفي.²

المطلب الثالث: أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية

تواجه المؤسسات الصحية في الجزائر كغيرها من الدول العربية تحديات أهمها:³

أولاً: تحديات تنظيم المستشفيات

تظهر التحديات التنظيمية التالية:

- المركزية واللامركزية والتفويض والتمكين.
- عدم تحديد الاختصاصات وتداخل التخصصات والمنافسة المهنية.
- تحديات التمويل والاستثمار والمحاسبة والاقتراض من البنوك.
- تحديات اتخاذ القرارات الجماعية المثالية وكيفية حل المشكلات.
- تحديات السلوكات وفق التعامل مع الغير (أنماط المرضى والأطباء).

ثانياً: تحديات ممارسة وظائف المستشفى

كما أنه من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية تحديات متعلقة بوظائف المستشفى نذكر منها:

- غياب التخطيط الاستراتيجي بالمستشفيات بسبب تعقد الوظائف الداخلية وتزايد الضغوط البيئية والتهديدات الدولية.

¹ رحمة سكيبة، "متطلبات استخدام نظام محاسبة التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لطب العيون بسكرة"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة بسكرة، 2020، ص 164.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، "المرسوم التنفيذي رقم 97-465، المؤرخ في 02 ماي 1997، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها"، ص 13.

³ فريد راغب النجار، "إدارة المستشفيات وشركات الأدوية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص-ص، 24-26.

- كيفية توزيع الموارد المحدودة للمستشفى على الخدمات الصحية المختلفة.
- كيفية الرقابة المانعة والأخرى العلاجية على النشاطات المختلفة في المستشفيات وخاصة على الجودة والتكلفة والإنتاجية والوقت والمخازن والتغذية والأدوية وغيرها.
- كيفية اتخاذ القرارات الجماعية في ظل عدم التأكد وغياب المعلومات وفي حالة المخاطر المحسوبة وغير المحسوبة في الخدمات المتعددة.
- تحديات مخالقات ممارسة المهنة مثال حالات الوفاة أو تردي حالة المريض أو انحدار جودة الخدمات الصحية في أحد الأقسام مثال العناية المركزة.

ثالثا: تحديات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات

- من التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية ما يتعلق بالموارد البشرية فيها نذكر منها ما يلي:
- تتعامل المستشفيات مع قضايا الحياة والموت، اذ يمثل ذلك ضغطا سيكولوجيا وفيزيولوجيا على فريق العمل بالمستشفى وعلى جميع المستويات التنظيمية من مجلس الإدارة حتى المهن المعاونة الأخرى.
- صعوبة قياس الأداء لبعض المهن والوظائف في منظومة توصيل الخدمات الصحية.
- يوجد خيطان للسلطة داخل المستشفى: السلطة الطبية والسلطة الإدارية، مما يضع العاملين في مشكل ازدواج السلطة خصوصا الفريق الطبي.
- تعتبر المستشفى ذات نشاط مستمر 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع 365 يوما في السنة، ويمثل ذلك بعض الصعوبات في التخطيط وجدولة المهام وتوزيع الاختصاصات ومراجعة أو تعديل جداول التشغيل بجانب حالات الاستعجالات.
- من أهم مسؤوليات إدارة المستشفى تحديات تشغيل مجموعات مختلفة من المهارات والتخصصات في فرق عمل، مع اختلاف التعليم والتدريب والمعرفة الفنية والطبية والحاسوبية والإدارية والسلوكية.
- يؤدي تعدد الأنشطة في المستشفى من أعمال طبية بحتة إلى مخازن ومحاسبة وصيدلية وتغذية ومهن طبية معاونة كالتخدير والتمريض والأشعة والتحليل وغيرها، إلى صعوبة إدارة المستشفى التي لا تقبل التجربة والخطأ.

المطلب الرابع: الهياكل الصحية لولايي الوادي والمغير

- من خلال هذا المطلب تم تقديم الهياكل الصحية العمومية المتواجدة بإقليم ولايتي الوادي والمغير، والتي تمت على مستواها الدراسة الحالية.

أولا: بالنسبة لولاية الوادي

تشتمل ولاية الوادي على 08 مؤسسات عمومية صحية يتم تفصيلها فيما يلي:

1- المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (A) وذلك طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، تتربع على مساحة 2800 م²، تم انجاز هذا الهيكل سنة 1984 وبدأ العمل به سنة 1985، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

وتبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (256) سرير أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (581) موزعين وفقا للجدول التالي:²

الجدول رقم (1.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	64
الأطباء العامون	48
الصيدالة	6
جراحي الأسنان	0
شبه الطبيين	348
البيولوجيين	26
النفسانيين	4
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	23
القابلات	0
الإداريين	62
المجموع	581

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 20، "القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، الذي يحدد معايير تصنيف

المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية"، ص 23.

² الموقع الإلكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 581 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الأطباء وشبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية.

2- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بشير بن ناصر

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي المؤسسة الوحيدة المتخصصة في الأم والطفل بالولاية، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير. وتبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (180) سرير¹، أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (458) موزعين وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (2.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالوادي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	22
الأطباء العامون	49
الصيدالة	6
جراحي الأسنان	0
شبه الطبيين	247
البيولوجيين	18
النفسانيين	7
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	15
القابلات	34
الإداريين	60
المجموع	458

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 458 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الأطباء وشبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية.

¹ الموقع الالكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

3- المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي 404-13 المؤرخ في 21 ديسمبر 2013¹، تحتوي على مجموعة من المصالح الطبية والتقنية والإدارية، وتقدم خدمات في مجال طبي على مستوى جهوي، حيث تبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (40) سرير²، أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (137) موزعين وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (3.3): يوضح تعداد المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	22
الصيدلة	01
شبه الطبيين	41
البيولوجيين	07
النفسانيين	01
الإداريين	65
المجموع	137

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 137 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والإدارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر من الطاقم الطبي أطباء مختصون وهو ما يتلاءم مع تخصص هذه المؤسسة، مع ملاحظة كذلك العدد الكبير للطاقم الإداري مقارنة بالطبي.

04- مركز مكافحة السرطان بالوادي

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي 404-13 المؤرخ في 01 ديسمبر 2013، تحتوي على مجموعة من المصالح الطبية والتقنية والإدارية، وتقدم خدمات في مجال طبي على مستوى جهوي، حيث تبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (140) سرير، أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (260) موزعين وفقا للجدول التالي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، "الأمر 404-13 المؤرخ في 01 ديسمبر 2013، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات

الاستشفائية لطب العيون"، ص 15.

² الموقع الإلكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

جدول رقم (4.3): يوضح تعداد الموظفين بمركز مكافحة السرطان بالوادي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	41
الأطباء العامون	24
الصيدالة	7
جراحي الأسنان	0
شبه الطبيين	116
البيولوجيين	11
النفسانيين	6
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	2
القبالات	0
الإداريين	53
المجموع	260

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 260 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين والأطباء المختصين وهو ما يتلاءم مع تخصص هذه المؤسسة الصحية.

05- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالوادي

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (A) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، وهي تضم 10 عيادات متعددة الخدمات و42 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (649) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (5.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالوادي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	5
الأطباء العامون	87

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 12 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية الوادي.

4	الصيدالة
41	جراحي الأسنان
399	شبه الطبيين
28	البيولوجيين
14	النفسانيين
0	الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش
33	القابلات
58	الإداريين
649	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 649 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

06- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (C) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، وهي تضم 04 عيادات متعددة الخدمات و40 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (412) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (6.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	3
الأطباء العامون	58
الصيدالة	3
جراحي الأسنان	29
شبه الطبيين	229
البيولوجيين	15

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 12 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية الوادي.

10	النفسانيين
0	الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش
21	القابلات
44	الإداريين
412	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 412 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

07- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قمار

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (C) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، وهي تضم 03 عيادات متعددة الخدمات و26 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (194) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (7.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية قمار

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	3
الأطباء العامون	52
الصيدالة	3
جراحي الأسنان	20
شبه الطبيين	20
البيولوجيين	24
النفسانيين	7
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	0
القابلات	21
الإداريين	44

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 12 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية الوادي.

المجموع	194
---------	-----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 194 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

08- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالطالب العربي:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (D) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، وهي تضم 03 عيادات متعددة الخدمات و 10 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (179) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (8.3): يوضح تعداد الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالطالب العربي

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	1
الأطباء العامون	36
الصيدالة	3
جراحي الأسنان	11
شبه الطبيين	69
البيولوجيين	13
النفسانيين	5
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	15
القبالات	1
الإداريين	21
المجموع	179

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 12 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية الوادي.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 179 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

ثانيا: بالنسبة لولاية المغير

تشتمل ولاية المغير على 04 مؤسسات عمومية صحية يتم تفصيلها فيما يلي:

01- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغير:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (C) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية¹، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير. وتبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (139) سرير²، أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (314) موزعين وفقا للجدول التالي:³

جدول رقم (9.3): يوضح تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغير

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	29
الأطباء العامون	23
الصيدالة	5
جراحي الأسنان	0
شبه الطبيين	168
البيولوجيين	11
النفسانيين	5
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	12
القابلات	13
الإداريين	48
المجموع	314

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

² الموقع الالكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

³ مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 09 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية المغير.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 314 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين الطبيين وشبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية.

02- المؤسسة العمومية الاستشفائية بجامعة:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (C) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية¹، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير. وتبلغ طاقة الاستيعاب بالمؤسسة (90) سرير²، أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (267) موزعين وفقا للجدول التالي:³

جدول رقم (10.3): يوضح تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجامعة

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	20
الأطباء العامون	23
الصيدالة	1
جراحي الأسنان	0
شبه الطبيين	131
البيولوجيين	15
النفسانيين	4
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	9
القابات	12
الإداريين	52
المجموع	267

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 267 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين الطبيين وشبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة عمل هذه المؤسسات الصحية.

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

² الموقع الالكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

³ مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 09 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية المغير.

03- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغیر:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية ومستقلة ماليا توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (D) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹، وهي تضم 02 عيادات متعددة الخدمات و 12 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (269) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (11.3): يوضح تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغیر

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	1
الأطباء العامون	29
الصيدالة	4
جراحي الأسنان	12
شبه الطبيين	150
البيولوجيين	10
النفسانيين	6
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	0
القابلات	13
الإداريين	43
المجموع	269

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 269 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

04- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجامعة:

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوالي، وهي مصنفة في الصنف (D) وذلك طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يصنف المؤسسات

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 09 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية المغیر.

الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة

العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية¹، وهي تضم 03 عيادات متعددة الخدمات و20 قاعة علاج، حيث يشارك في تسيير المؤسسة مجلس الإدارة الذي يصادق على ميزانية المؤسسة، وهو تحت وصاية الوالي، والمجلس الطبي الذي هو ذو رأي استشاري للمدير.

أما بالنسبة لتعداد المستخدمين فقد بلغ (235) موزعين وفقا للجدول التالي:²

جدول رقم (12.3): يوضح تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوية بجامعة

الموظفين	العدد
الأطباء المختصون	1
الأطباء العامون	33
الصيدالة	3
جراحي الأسنان	6
شبه الطبيين	115
البيولوجيين	15
النفسانيين	9
الأعوان الطبيون في التخدير والانعاش	0
القابلات	12
الإداريين	41
المجموع	235

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المديرية الفرعية للموارد البشرية بمديرية الصحة والسكان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن التعداد الكلي لموظفي المؤسسة بلغ 235 موظفا موزعين على مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية والادارية، مع ملاحظة أن العدد الأكبر منهم ممثلين في الموظفين شبه الطبيين وهو ما يتلاءم مع طبيعة العمل الذي تقدمه هذه المؤسسات الصحية.

¹ القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، "مرجع سبق ذكره"، ص23.

² مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، بتاريخ 09 جوان 2022، مديرية الصحة والسكان لولاية المغير.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث تم التطرق بالتفصيل الى مجتمع الدراسة المستهدف وكذلك عينة الدراسة، ثم تم تناول بالدراسة المنهج المستخدم لنخلص في الأخير الى النموذج المستخدم لهذه الدراسة. وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي:

- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
- المطلب الثاني: منهج الدراسة.
- المطلب الثالث: نموذج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

خلال هذا المطلب تم التطرق الى مجتمع وعينة الدراسة من خلال تعريفها والتفصيل في خصائصها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء للدراسة"¹، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة لولايي الوادي والمغير، حيث بلغ عددهم (3955) موظفا موزعين على 12 مؤسسة عمومية للصحة.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: "مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"²، وفي دراستنا الحالية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تحديد مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد (3955 موظفا) فقد تم استخدام معادلة Taro Yamane، والتي تكتب وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

حيث يتمثل كل عنصر من عناصر المعادلة فيما يلي:

n: حجم العينة؛

N: حجم المجتمع؛

e: مستوى الدقة، كلما كان كبيرا كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ للمعاينة، وبقدر مستوى الثقة بـ 95% (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة).

بتطبيق المعادلة نجد حجم العينة المطلوب:

¹ أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية- المفاهيم والأدوات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 221.

² أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "مرجع سبق ذكره"، ص 222.

$$n = \frac{3955}{1+3955 (0.05)^2} = 363.260 \approx 364$$

بناء على هذه النتيجة فإن حجم عينة الدراسة هو 364 عاملا من مجتمع يقدر بـ 3955 عاملا، كما أن العينة الإحصائية شاملة لجميع المؤسسات العمومية للصحة في ولايتي الوادي والمغير، ويصب كذلك هذا الأمر في إعطاء قوة أكبر لتعميم نتائج الدراسة، وقد تم توزيع 550 استبانة ورقية على عينة الدراسة عن طريق الاتصال الشخصي بهم في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال مديري الموارد البشرية بهذه المؤسسات، بينما تم استرجاع 402 استبانة بنسبة استرجاع تقدر بـ 73.09%، وتم استبعاد منها 32 استبيان لعدم استيفائهم الشروط المطلوبة للتحليل، وبذلك يقدر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 370 استبانة، والجدول التالي يوضح عملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

جدول رقم (13.3): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل حسب المؤسسات

المؤسسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الملقاة	الاستبانات المعتمدة
المؤسسة العمومية الاستشفائية المغير	50	40	1	39
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المغير	40	36	0	36
المؤسسة العمومية الاستشفائية جامعة	50	30	5	25
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جامعة	40	23	1	22
المؤسسة العمومية الاستشفائية الوادي	60	51	20	31
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوادي	50	33	1	32
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قمار	40	32	0	32
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الديلة	40	26	1	25
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الطالب العربي	50	32	0	32
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل الوادي	50	35	0	35
مركز مكافحة السرطان الوادي	40	31	0	31
المؤسسة الاستشفائية لطب العيون الوادي	40	33	3	30
المجموع	550	402	32	370
النسبة المئوية %	%100	%73.09	% 5.81	%67.27

المصدر: من إعداد الطالب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة لم تستجب على بعض الاستبانات وذلك رغم اعطائهم الوقت الكافي والمناسب، فحسب مديري الموارد البشرية يتم ارجاع بعض الاستبانات فارغة وذلك بسبب عطل بعض العاملين، وأحيانا بسبب ضغط العمل الذي لم يسمح للعاملين بالإجابة على الاستبانات وخاصة الطاقم الطبي وشبه الطبي.

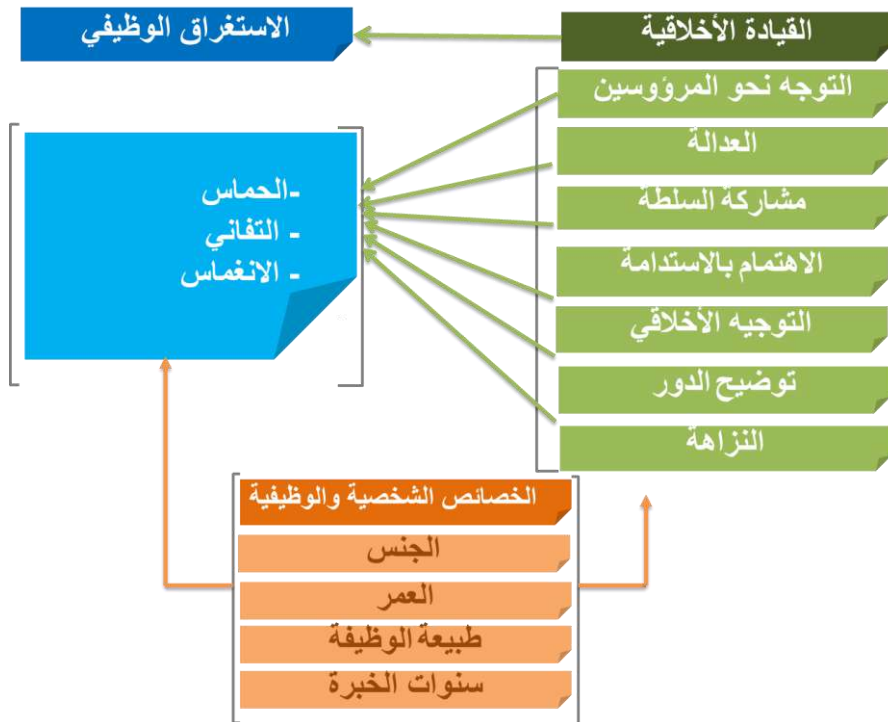
المطلب الثاني: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو "طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها"¹، وهناك ارتباط وثيق بين المنهج المستخدم والموضوع المدروس واشكاليته وكذا الفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "القيادة الأخلاقية ومساهمتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين" من خلال دراسة ميدانية في المؤسسات الصحية العمومية بولاية الوادي والمغیر.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة)، والمتغير التابع المتمثل في الاستغراق الوظيفي للعاملين بأبعاده (الحماس، التفاني، الانغماس)، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

شكل رقم (01.3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال هذا المبحث تم التطرق الى كيفية بيانات الدراسة من خلال مصادر هذه البيانات سواء كانت أولية أو ثانوية، والأدوات المستخدمة في جمعها من مقابلة واستبيان، كما تم تناول كذلك مختلف الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل هذه البيانات، وأخيرا تم التطرق بالتفصيل دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي:

- المطلب الأول: جمع بيانات الدراسة.
- المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: جمع بيانات الدراسة

تم خلال هذا المطلب تحديد مصادر جمع البيانات وكذا الأدوات التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة، وسيتم إيضاح كل هذا في فيما يلي:

أولاً: مصادر جمع البيانات

عملية جمع البيانات والحصول على البيانات تعتبر مرحلة مهمة في البحث العلمي لأنه من دونها لا يمكن إجراء أي بحث علمي، ولهذا فقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على مصادر متنوعة منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المتعلقة بالموضوع، وكذلك أطروحات الدكتوراه، المجلات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية، والمواقع الالكترونية، بالإضافة إلى الاستبيان والمقابلة.

01- البيانات الأولية

تعرف البيانات الأولية على أنها: "مصادر معتمدة موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل المخطوطات ومذكرات القادة السياسيين، كما أنها قد تكون بيانات تجمع لأول مرة من قبل الباحث مستخدماً في ذلك العديد من الأدوات كالاستبيان والمقابلة"¹، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات للحصول على البيانات منها الأداة الأساسية للدراسة والمتمثلة في الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، ثم استرجاعها وتفريغها وتحليلها باستخدام برامج Spss v25 وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة، كما تم الاعتماد على المقابلات والتي سمحت بالحصول على بعض المعلومات والوثائق كما ساهمت في تفسير النتائج المتحصل عليها.

02- البيانات الثانوية

هي مراجع متمثلة في الكتب والمقالات ورسائل التخرج والتي اعتمدت في بياناتها ومعلوماتها على مصادر أولية، أو غير أولية²، وفي الدراسة الحالية هي البيانات المعتمدة في انجاز الجانب النظري من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات منشورة في مجلات محكمة بالإضافة الى المداخلات في الملتقيات الوطنية والدولية، حيث تم من خلالها تحديد الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، كما تم جمع وتحليل مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ومناقشتها والتعليق عليها وتبيان موقع الدراسة الحالية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

عند إجراء الدراسة الميدانية هنالك عدة أدوات لجمع البيانات الأولية يمكن استخدامها مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق، وفي دراستنا هذه تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، كما تم استخدام

¹ بوروبة فهمية، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 172.

² بوروبة فهمية، "المرجع نفسه"، ص 172.

المقابلة لدعم نتائج تحليل الاستبيان وكذا التعرف على واقع القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يأتي شرح للأداتين:

01- الاستبانة

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب الاستبانة بالعديد من الوسائل التي تساعده على التعرف على مجتمع الدراسة وجمع البيانات اللازمة للدراسة، ومن أهم هذه الوسائل هي الاستبانة.

حيث تعرف الاستبانة على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة على ورق أو رقما للحصول على بيانات عن ظاهرة محددة، وترسل عبر البريد العادي أو الإلكتروني أو توضع في موقع على الإنترنت أو تسلم مباشرة للشخص المهتم بالدراسة، ومن أبرز خصائصها أنها تمنح المستجيب حرية في الإجابة بدون أي تدخل من الباحث¹، وقد تم الاعتماد على استبانات من دراسات علمية محكمة ومنشورة، فحسب دراسة (Griffiee, 2012) أن هذا من شأنه أن يجنب الدراسة الكثير من المشاكل البحثية والمنهجية في صناعة وتطوير المقاييس، فضلا على أنه أسلوب منهجي سليم ومتبع في كثير من الأبحاث العلمية المحكمة²، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (Kalshoven et al, 2011) لقياس القيادة الأخلاقية مع القيام ببعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، ومقياس (Schaufeli et al, 2006) لقياس الاستغراق الوظيفي، حيث تم ترجمة المقاييس من خلال الاستبانة ببعض الدراسات السابقة وكذلك عن طريق تحكيمها من طرف أساتذة متخصصين في اللغة الإنجليزية، ولقد تم تقسيم الاستبيان بالشكل التالي:

- **القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل «القيادة الأخلاقية» ويتكون من 38 فقرة، وينقسم إلى 07 أبعاد كما يلي: العدالة - مشاركة السلطة - توضيح الدور - التوجه نحو المسؤولين - النزاهة - التوجيه الأخلاقي - الاهتمام بالاستدامة.
- **المحور الثاني:** المتغير التابع «الاستغراق الوظيفي» ويتكون من 17 فقرة، وينقسم إلى 03 أبعاد كما يلي: الحماس، التفاني، الانغماس.

¹ إبراهيم بختي، "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية IMRAD"، ط 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

² أسامة عبد الكريم هزي، "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 72.

جدول رقم (14.3): أبعاد الاستبيان.

أرقام الفقرات	الاستغراق الوظيفي	أرقام الفقرات	القيادة الأخلاقية
6-1	الحماس	7 – 1	التوجه نحو المرؤوسين
11-7	التفاني	13-8	العدالة
17-12	الانغماس	19-14	مشاركة السلطة
		22-20	الاهتمام بالاستدامة
		29-23	التوجيه الأخلاقي
		34-30	توضيح الدور
		38-35	النزاهة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان.

وتم في هذه الدراسة استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (4/5=0.8)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، وهي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (15.3): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

مقياس LIKERT	الدرجة	قيم المتوسط الحسابي	درجة التقدير
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

02- المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية، وتعرف على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"¹، توجد عدة تقسيمات للمقابلات، منها تقسيمها إلى ثلاث فئات: مقابلات

¹ بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني، "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 308.

مهيكلية، شبه مهيكلية وغير مهيكلية، تسمى المقابلات غير المهيكلية بهذا الاسم لأن الذي يقوم بالمقابلة لا يتبع خطوات محددة من الأسئلة التي سي طرحها على المستجيب، تهدف المقابلة غير المهيكلية إلى استكشاف بعض المواضيع الأولية حتى يتمكن الباحث من إنشاء صياغة جديدة للمتغيرات التي تتطلب بحثاً أكثر عمقا¹.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على إجراء مقابلات غير مهيكلية مع مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية للحصول على معلومات حول تعدادات الموظفين، كما تم إجراء بعض المقابلات مع عدة أطباء وشبه طبيين وعاملين في المؤسسات محل الدراسة لمحاولة تفسير بعض النتائج المتحصل عليها.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يتطلب تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v25²) ، والتي يأتي ذكرها فيما يلي:

- اختبار التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) يستخدم لقياس مستوى ثبات أداة البحث، بحيث إذا كان المعيار أقل من 0.60 فهو ضعيف، وإذا كان بين 0.70 و 0.60 فهو مقبول، وإذا كان أكبر من 0.70 فهو جيد، وكلما ازداد المعيار قربا من الواحد كلما كان أفضل؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) يهدف إلى معرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه الفقرات، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، كما يساعد في حساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، ودرجة الارتباط بين المتغيرات التابعة وبعضها البعض؛
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل وصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: تم استعمال المتوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس للتباين، وذلك لدراسة مواقف أفراد العينة من فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى المعدلات المرجحة لمعرفة مستوى الموافقة العام على محاور البحث؛

¹ أفطي جوهرة، "مرجع سبق ذكره"، ص 228.

² SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

- اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) وذلك من أجل التحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) وذلك لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، وللتأكد من انعدام ارتباط عال بينها؛
- اختبار T للعينة الواحدة (One-sample T test) يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن المتوسط الحسابي لعينة الدراسة بقيمة المتوسط الحسابي الفرضي، إذ يتم حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها؛
- تحليل التباين للانحدار: لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة في قياس مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع في كل فرضية على حدى؛
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T test) وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف عامل الجنس؛
- تحليل التباين الأحادي (One-way anova): وذلك لمعرفة الفروقات في إجابات الأفراد المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والتابعة تعزى للمتغيرات: السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) كالتالي:

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيق نفس المقياس على نفس عدد المستقصي منهم¹، حيث تم التأكد من ثبات الاستبيان عبر اختبار التجزئة النصفية واختبار ألفا كرونباخ.

¹ محمد عبد الفتاح الصبري، "البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 141.

01- اختبار التجزئة النصفية

يعتبر اختبار التجزئة النصفية (Split-Half coefficient) من اختبارات التأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك من خلال تجزئة عبارات كل مجال من مجالات الاستبيان الأساسية الى نصفين، جزءاً خاص بالعبارات الفردية وجزءاً خاص بالعبارات الزوجية، ثم تحديد قيمة الارتباط بين كل نصف وآخر، ومن ثم تحديد قيمة الثبات عبر معاملين لكل واحد منهما خصائصه المميزة، الأول "معامل سبيرمان-براون" والثاني "معامل غوتمان"،¹ وهو ما يتضح من خلال الجدول:

جدول رقم(16.3): نتائج اختبار التجزئة النصفية

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية			معامل الثبات	
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل غوتمان	النصف الأول	النصف الثاني
01	القيادة الأخلاقية	38	0.897	0.946	0.857	0.832
02	الاستغراق الوظيفي	17	0.776	0.873	0.778	0.776
	جميع الفقرات	55	0.917	0.957	0.869	0.852

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لكل نصف كان مرتفعاً، وكذلك "معامل غوتمان" كان مرتفعاً، وهذا ما يدل على الثبات الكبير لفقرات الاستبيان.

02- اختبار ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ هو معامل ثبات يقيس ثبات مجموعة فقرات بعد معين، حيث إذا فاقت قيمته (0.7) فإن البناء يكون مقبولاً، كما أنه في حالة ما إذا اقتربت قيمة المعامل من (0.7) فيمكن قبول البناء²، تم حساب معاملات الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك، حيث أن معامل صدق المحك يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(17.3): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
01	التوجه نحو المرؤوسين	07	0.818	0.904
02	العدالة	06	0.890	0.943
03	مشاركة السلطة	06	0.704	0.839

¹ طه مداني طويهر، "دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة: دراسة حالة بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019، ص 119.

² نجيب سبع، "أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2021، ص 127.

04	الاهتمام بالاستدامة	03	0.776	0.880
05	التوجيه الأخلاقي	07	0.794	0.891
06	توضيح الدور	05	0.840	0.916
07	النزاهة	04	0.872	0.933
المحور الأول: القيادة الأخلاقية				
01	الحماس	06	0.771	0.878
02	التفاني	05	0.769	0.876
03	الانغماس	06	0.728	0.853
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي				
	الاستبيان ككل	55	0.928	0.963
		17	0.874	0.934
		38	0.919	0.958

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الأبعاد حققت ثباتا عاليا، حيث نجد أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.7)، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الأخلاقية (0.919)، بينما بلغت قيمته لبعد الاستغراق الوظيفي (0.874)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.928) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك قيمة صدق المحك كانت مرتفعة لكل محور حيث بلغت (0.958) لمحور القيادة الأخلاقية، بينما بلغت قيمته لبعد الاستغراق الوظيفي (0.934)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.963) وهي قيم مرتفعة، وهذا ما يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا، وبهذا نقول أن ثبات أداة الدراسة محقق.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان أي مدى صلاحيته لقياس السلوك أو الاتجاه الذي صمم لأجله، بحيث يكون الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع الاختبار من أجله¹، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

01- الصدق الظاهري

من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين* في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعات حمه لخضر بالوادي، جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة باتنة 01 من أجل تحكيم الأداة والتأكد من الترجمة وضبط المصطلحات، ووفقا لآراء المحكمين تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية*.

¹ فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفافة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، طبعة 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 167.

*انظر الملحق رقم 02.

*انظر الملحق رقم 01.

02- صدق المحتوى

يقصد بصدق المحتوى صدق مفردات الاختبار وارتباطها بالمتغير المقاس وتمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير، ويعتمد قياس صدق محتوى أداة الدراسة على أسلوبين يتمثلان في: صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

2-1 صدق الاتساق الداخلي:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، فقد قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

2-1-1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأخلاقية):

توضح الجداول الموالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (18.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "التوجه نحو المرؤوسين"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	يظهر المسؤول اهتماما لتصرفاتي وتصرفات زملائي في العمل.	0,638**	0.000	دالة
02	يخصص المسؤول وقتا للاتصال الشخصي بالعاملين.	0,754**	0.000	دالة
03	يهتم المسؤول باحتياجاتنا الشخصية ورغباتنا وتلبية قدر الإمكان.	0,749**	0.000	دالة
04	يولي المسؤول اهتماما بالجوانب العاطفية المتعلقة بالعمل.	0,627**	0.000	دالة
05	يهتم المسؤول بتطور وتنمية مهاراتي.	0,751**	0.000	دالة
06	يتعاطف معي المسؤول عندما أواجه مشاكل.	0,688**	0.000	دالة
07	يهتم المسؤول بتابعيه ويعاملهم بكل احترام.	0,635**	0.000	دالة

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (19.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "العدالة"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
08	يحملني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن المشاكل الخارجة عن سيطرتي.	0,728**	0.000	دالة
09	يحملني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن أعمال خارجة عن صلاحياتي.	0,814**	0.000	دالة
10	يحملني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن الأخطاء التي لم أرتكبها.	0,829**	0.000	دالة
11	يسعى مسؤولي المباشرة لتحقيق نجاحه على حساب الآخرين.	0,841**	0.000	دالة
12	يركز المسؤول بشكل أساسي على الوصول إلى أهدافه الخاصة.	0,810**	0.000	دالة
13	يتحيز المسؤول لبعض الموظفين.	0,795**	0.000	دالة

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (20.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد " مشاركة السلطة "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
14	يسمح لنا المسؤول بالتأثير في القرارات الحاسمة.	0,624**	0.000	دالة
15	لا يسمح المسؤول للآخرين بالمشاركة في صنع القرار.	0,353**	0.000	دالة
16	يطلب المسؤول المشورة من الموظفين فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة.	0,776**	0.000	دالة
17	يعيد المسؤول النظر في القرارات بناء على اقتراحات الموظفين.	0,722**	0.000	دالة
18	يفوض المسؤول الصلاحيات للموظفين.	0,619**	0.000	دالة
19	يسمح لي المسؤول بلعب دور في تحديد أهداف الأداء الخاصة بي	0,696**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (21.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الاهتمام بالاستدامة"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
20	يرغب المسؤول في العمل بطريقة صديقة للبيئة.	0,857**	0.000	دالة
21	يظهر المسؤول اهتماماً بقضايا الاستدامة.	0,827**	0.000	دالة
22	يحفز المسؤول العاملين على تبني الثقافة البيئية.	0,811**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (22.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "التوجيه الأخلاقي"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
23	يشرح المسؤول بوضوح قواعد السلوك الأخلاقية المتعلقة بالعمل.	0,695**	0.000	دالة
24	يشرح المسؤول ما هو متوقع من الموظفين من حيث التصرف بنزاهة.	0,793**	0.000	دالة
25	يوضح المسؤول مبادئ ومعايير السلوك الأخلاقي.	0,770**	0.000	دالة
26	يضمن أن الموظفين يتبعون قواعد السلوك الأخلاقي.	0,640**	0.000	دالة
27	يوضح المسؤول العواقب المحتملة للسلوك غير الأخلاقي المحتمل.	0,708**	0.000	دالة
28	يحفز المسؤول مناقشة القضايا الأخلاقية بين الموظفين.	0,650**	0.000	دالة
29	يثني المسؤول على الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للسلوكيات الأخلاقية.	0,735**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (23.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "توضيح الدور"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
30	يحدد مسؤولي المباشر توقعات الأداء المطلوبة من كل عضو في فريق العمل.	0,775**	0.000	دالة
31	يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي.	0,844**	0.000	دالة
32	يشرح لنا المسؤول ماهو متوقع من كل فرد من أفراد فريق العمل.	0,793**	0.000	دالة

33	يوضح لنا المسؤول الأهداف والأولويات بشكل واضح.	0,747**	0.000	دالة
34	يوضح لنا المسؤول نطاق مسؤولية كل فرد من فريق العمل.	0,755**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (24.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد " النزاهة "

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
35	يفي المسؤول دائماً بوعوده.	0,850**	0.000	دالة
36	يمكن الوثوق بالمسؤول لتناسب أقواله مع أفعاله.	0,901**	0.000	دالة
37	يمكن الاعتماد على المسؤول لأنه دائماً يحترم التزاماته.	0,855**	0.000	دالة
38	يحافظ المسؤول دائماً على مبادئ العمل ومبادئه الشخصية.	0,798**	0.000	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول " القيادة الأخلاقية " مع البعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، فبالنسبة لبعد "التوجه نحو المرؤوسين" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.635 و 0.754)، أما بالنسبة لبعد "العدالة" فقد تراوحت بين (0.728 و 0.841)، أما بالنسبة لبعد "مشاركة السلطة" فقد تراوحت بين (0.353 و 0.776)، بينما بعد "الاهتمام بالاستدامة" فتراوحت بين (0.811 و 0.857)، في حين كانت معاملات الارتباط لبعد "التوجيه الأخلاقي" بين (0.640 و 0.793)، أما بالنسبة لبعد "توضيح الدور" فتراوحت بين (0.747 و 0.844)، أما بالنسبة لبعد "النزاهة" فتراوحت بين (0.798 و 0.901)، النتائج المذكورة سابقاً تؤكد أن فقرات محور القيادة الأخلاقية تتمتع بالاتساق وعلى أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2-1-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الاستغراق الوظيفي):

توضح الجداول الموالية معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (25.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الحماس"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
01	في عملي أشعر دائماً أنني مفعم بالطاقة.	0,792**	0.000	دالة
02	في عملي أشعر دائماً بالقوة والنشاط	0,795**	0.000	دالة
03	عندما أستيقظ في الصباح أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.	0,719**	0.000	دالة
04	يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة جداً في كل مرة	0,608**	0.000	دالة
05	أتمتع بمرونة ذهنية عند قيامي بعملي.	0,607**	0.000	دالة

06	في عملي أثار دائما حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام.	0,574**	0.000	دالة
----	--	---------	-------	------

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (26.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "التفاني"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
07	العمل الذي أقوم به له معنى وهدف.	0,667**	0.000	دالة
08	أنا دائما متحمس لوظيفتي.	0,758**	0.000	دالة
09	دائما ما تلهمني وظيفتي.	0,733**	0.000	دالة
10	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	0,732**	0.000	دالة
11	بالنسبة لي وظيفتي مليئة بالتحدي.	0,724**	0.000	دالة

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (27.3): الصدق الداخلي لفقرات بعد "الانغماس"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
12	يمر الوقت بسرعة عندما أكون أعمل.	0,663**	0.000	دالة
13	عندما أعمل أنسى كل شيء آخر حولي.	0,666**	0.000	دالة
14	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	0,687**	0.000	دالة
15	أنا منغمس في عملي.	0,616**	0.000	دالة
16	يتملكني الحماس عندما أعمل.	0,675**	0.000	دالة
17	من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	0,607**	0.000	دالة

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "الاستغراق الوظيفي" مع البعد الذي تنتمي إليه كانت موجبة وذات دلالة إحصائية، فبالنسبة لبعد "الحماس" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.547 و 0.795)، أما بالنسبة لبعد "التفاني" فقد تراوحت بين (0.667 و 0.758)، أما بالنسبة لبعد "الانغماس" فقد تراوحت بين (0.607 و 0.687)، النتائج المذكورة سابقا تؤكد أن فقرات محور الاستغراق الوظيفي تتمتع بالاتساق وعلى أنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2 صدق الاتساق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (28.3): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
01	التوجه نحو المرؤوسين	0,776**	0.000	دال
02	العدالة	0,326**	0.000	دال
03	مشاركة السلطة	0,666**	0.000	دال
04	الاهتمام بالاستدامة	0,650**	0.000	دال
05	التوجيه الأخلاقي	0,735**	0.000	دال
06	توضيح الدور	0,679**	0.000	دال
07	النزاهة	0,745**	0.000	دال
	القيادة الأخلاقية	0,943**	0.000	دال
01	الحماس	0,646**	0.000	دال
02	التفاني	0,510**	0.000	دال
03	الانغماس	0,605**	0.000	دال
	الاستغراق الوظيفي	0,700**	0.000	دال

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً، وبذلك فإن هناك اتساق بنائي قوي بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، وبهذا يمكن القول أن جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل استعراض الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في المؤسسات العمومية للصحة بولايتي الوادي والمغير، حيث تم القيام بالعديد من الزيارات الميدانية إلى المؤسسات محل الدراسة بغرض التعرف على واقع القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي بها، وللحصول على كل المعلومات اللازمة لدراستنا، وهو ما تم توضيحه في هذا الفصل بالشرح المفصل، مدعين ذلك بالعديد من الوثائق والملاحق التوضيحية.

كما تم استعراض الأطر المنهجية لهذه الدراسة، وتحديد أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها، وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وتحديد مختلف الأدوات والأساليب المعتمدة في معالجة البيانات، كما تم في هذا الفصل وضع الأسس الرئيسية لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وذلك وفق منهج علمي منظم وسليم، يمكن لنا من خلاله الوصول إلى معالجة إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

الفصل الرابع

تحليل مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى مختلف الخطوات الاجرائية المتبعة، تم في هذا الفصل الوقوف على تصورات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي والعلاقة بينهما في المؤسسات الصحية محل الدراسة، وذلك من خلال تحليل بيانات متغيري الدراسة من أجل التعرف على واقع المتغيرين في هذه المؤسسات مع مناقشة هذه النتائج للوقوف على الاختلالات المحتملة واعطاء توصيات من شأنها معالجة هذه الاختلالات.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية لإبراز نتائج الدراسة ومناقشتها:

- المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة.
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
- المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تحليل متغيرات الدراسة

من خلال هذا المبحث تم التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية ودرجة استغراق العاملين فيها، وهذا من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، كما أن التحليل اعتمد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ودرجة الموافقة عليها، ولكن قبل ذلك تم التطرق بالتفصيل الى خصائص عينة الدراسة من خلال توصيفها ديمغرافيا.

وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية لإبراز نتائج الدراسة ومناقشتها:

- المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة
- المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الأخلاقية
- المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي

المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة

تمثلت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كما هي موضحة في الاستبيان في: الجنس، السن، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث تم الاعتماد على النسب المئوية، التكرارات والتمثيل البياني من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليلها.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

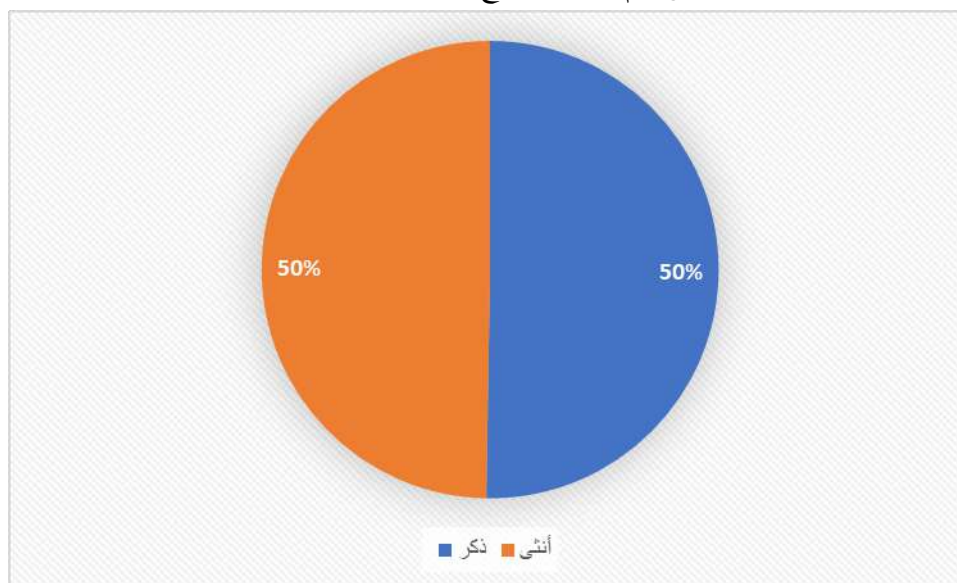
توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس موضحة وفق الجدول والشكل الموالي:

جدول رقم (1.4): توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس.

النسبة	التكرار	النوع
% 50.3	186	ذكر
% 49.7	184	أنثى
% 100	370	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (1.4): توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

وفقاً للجدول وللشكل الموضحين أعلاه يلاحظ تقارب نسبة المبحوثين، حيث جاء الذكور بنسبة 50.3%، في حين كانت نسبة الإناث تقدر بـ 49.7%، وهي نسبة تتميز بالتوازن بين الجنسين، حيث يرجع ذلك لطبيعة المؤسسات الصحية حيث تتطلب وجود عنصر بشري مزيج بين الذكور والإناث، كما أن العمل في المؤسسات الصحية لا يتطلب مواصفات خاصة بجنس دون آخر.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للعمر

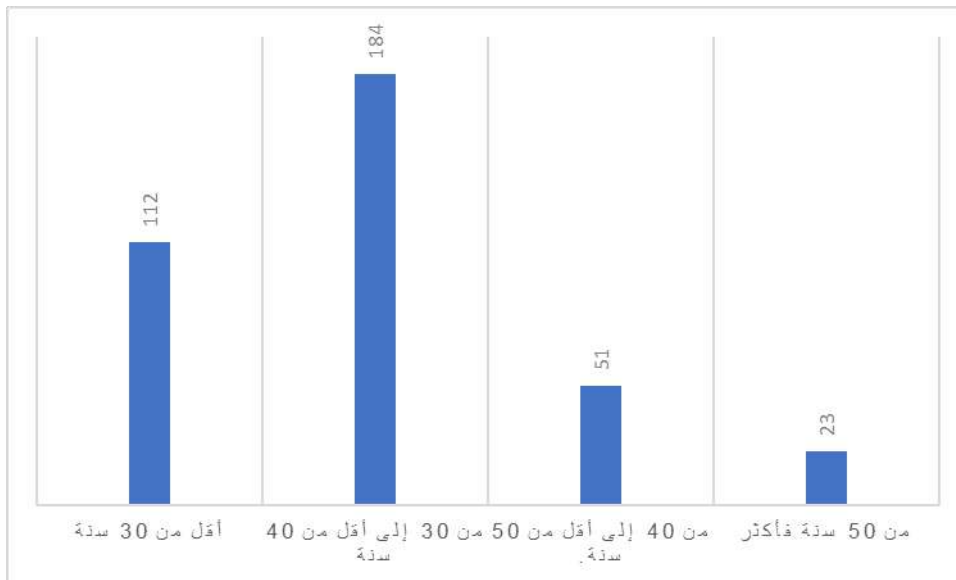
توزيع أفراد العينة تبعا للعمر موضحة وفق الجدول والشكل الموالي:

جدول رقم (2.4): توزيع أفراد العينة تبعا للعمر.

النسبة	التكرار	العمر
% 30.3	112	أقل من 30 سنة
% 49.7	184	من 30 إلى أقل من 40 سنة
% 13.8	51	من 40 إلى أقل من 50 سنة.
% 6.2	23	من 50 سنة فأكثر
% 100	370	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (2.4): توزيع أفراد العينة تبعا للعمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

وفقا للجدول والشكل الموضحين أعلاه يلاحظ أن النسبة الأكبر الممثلة للفئات العمرية كانت الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة بلغت 49.7%، بعدها تأتي الفئة الأولى والممثلة في (أقل من 30 سنة) بنسبة 30.3%، لتليها الفئة الثالثة الممثلة في (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 13.8%، ثم الفئة الرابعة الممثلة في (50 سنة فأكثر) بنسبة 6.2%، فيمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسات الصحية بولايتي الوادي والمغیر يتراوح سنهم في المجال (من أقل من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 80% وهي الفئات الأكثر شبابا، وربما يرجع السبب إلى سياسة التوظيف في المؤسسات الصحية حيث يتم فتح المناصب المالية سنويا، كما أن السلطات العمومية استثمرت قطاع الصحة من تجميد التوظيف الناتج عن سياسة تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد، أما الفئة الأقل تمثيلا في

عينة الدراسة فهم الأفراد الأكثر من 50 سنة ويرجع السبب ربما الى تقاعد هذه الفئة عند مراجعة قوانين التقاعد بإلغاء التقاعد المسبق ودون شرط السن.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي

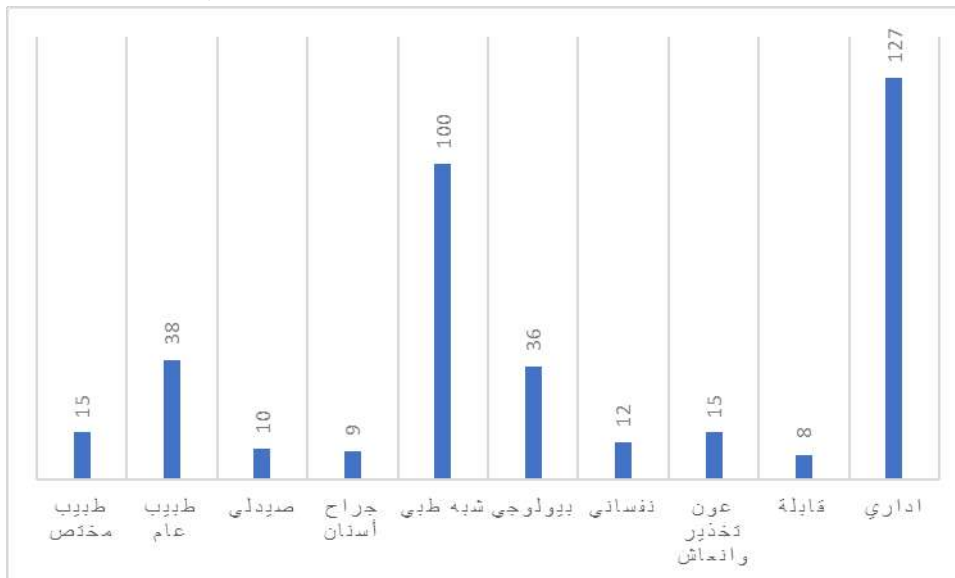
توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي موضحة وفق الجدول والشكل الموالي:

جدول رقم (3.4): توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
4.1 %	15	طبيب مختص
10.3 %	38	طبيب عام
2.7 %	10	صيدلي
2.4 %	9	جراح أسنان
27 %	100	شبه طبي
9.7 %	36	بيولوجي
3.2 %	12	نفساني
4.1 %	15	عون تخدير وانعاش
2.2 %	8	قابلة
34.3 %	127	اداري
100 %	370	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (3.4) : توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يلاحظ من الجدول والشكل الموضحين أعلاه أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة كانت فئة الإداريين بنسبة بلغت 34.3 % ، ثم فئة شبه الطبيين بنسبة 27 % تليها فئة الأطباء العامون بنسبة 10.3 %، ثم فئة البيولوجيين

بنسبة 9.7%، بعدها تأتي باقي الفئات بنسب متقاربة، حيث جاءت فئتي الأطباء المختصين أعوان التخدير والإنعاش بنسبة 4.1%، وفئة النفسانيين بنسبة 3.2%، كما أن نسبة الصيادلة 2.7% وفئة جراحي الأسنان بنسبة 2.4%، وتأتي في الأخير تأتي نسبة فئة القابلات بـ 2.2%، وقد يفسر هذا بأن أغلبية المناصب المفتوحة للتوظيف تكون من فئة الإداريين وشبه الطبيين والأطباء العامون، كما تعاني أغلب المؤسسات الصحية من نقص المناصب لباقي الفئات وخاصة الأطباء المختصون، أما بعض الفئات التي جاءت نسبها قليلة فهي نسب طبيعية كون أن عددها يكون قليلا في المؤسسات الصحية كالصيادلة وجراحي الأسنان، كما أن بعض الفئات ممثلة في المؤسسات الاستشفائية أكثر من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية كفئة أعوان التخدير والإنعاش.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة

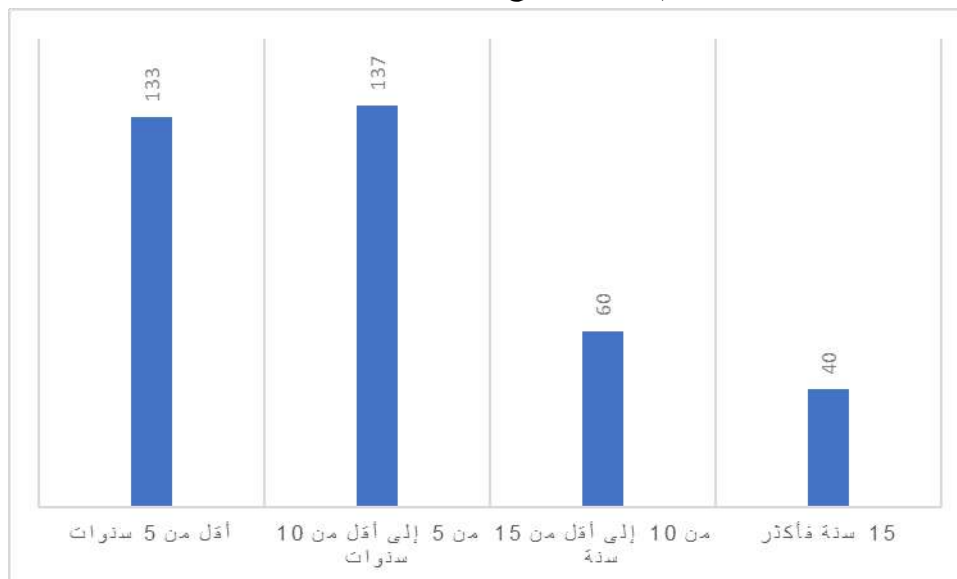
توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة موضحة وفق الجدول والشكل الموالي:

جدول رقم (4.4): توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
35.9 %	133	أقل من 5 سنوات
37.0 %	137	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
16.2 %	60	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10.8 %	40	15 سنة فأكثر
100 %	370	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

شكل رقم (4.4) : توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة في سنوات العمل بالمؤسسات الصحية محل الدراسة كانت على النحو التالي: في المرتبة الأولى الفئة الثانية المتمثلة في (من 05 إلى أقل من 10

سنوات) بنسبة 37.0%، لتليها الفئة الأولى المتمثلة في (أقل من 05 سنوات) بنسبة 35.9%، بعدها الفئة الثالثة المتمثلة في (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 16.2%، ثم أخيراً تأتي الفئة الرابعة المتمثلة في (أكثر من 15 سنة) بنسبة 10.8%، من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم أقدمية تنتمي للفئتين الأولى والثانية أي الفئات الأقل خبرة، ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف في المؤسسات الصحية حيث كانت عمليات توظيف كبيرة في السنوات الأخيرة رافقها تقاعد عدد كبير من عمال القطاع الصحي وهذا ما يفسر النسبة القليلة للعاملين ذوي الخبرة أكبر من 15 سنة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور القيادة الأخلاقية

تم في هذا المطلب التطرق لتحليل اتجاهات آراء العينة حول فقرات أبعاد المحور الأول "القيادة الأخلاقية"، وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا درجة الموافقة الكلية وترتيب كل فقرة في بعدها مع محاولة التحليل والتفسير.

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول "التوجه نحو المرؤوسين":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "التوجه نحو المرؤوسين" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "التوجه نحو المرؤوسين"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يظهر المسؤول اهتماماً لتصرفاتي وتصرفات زملائي في العمل.	3.214	1.183	متوسطة	4
02	يخصص المسؤول وقتاً للاتصال الشخصي بالعاملين.	2.949	1.129	متوسطة	6
03	يهتم المسؤول باحتياجاتنا الشخصية ورغباتنا وتلبيتها قدر الإمكان.	3.054	1.242	متوسطة	5
04	يولي المسؤول اهتماماً بالجوانب العاطفية المتعلقة بالعمل.	2.822	1.178	متوسطة	7
05	يهتم المسؤول بتطور وتنمية مهاراتي.	3.287	1.216	متوسطة	3
06	يتعاطف مع المسؤول عندما أواجه مشاكل.	3.424	1.087	مرتفعة	2
07	يهتم المسؤول بتابعيه ويعاملهم بكل احترام.	3.632	1.074	مرتفعة	1
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد التوجه نحو المرؤوسين	3.197	0.803	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد التوجه نحو المرؤوسين جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.197) وانحراف معياري قدره (0.803)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.632) كأعلى متوسط و (2.822) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرتين (07) و (06) في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 3.632 و 3.424 على التوالي، وانحراف

معياري بلغ 1.074 و 1.087 على التوالي، تليها باقي الفقرات بدرجات متوسطة، بينما الفقرة (05) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.287 وانحراف معياري بلغ 1.216، تليها الفقرة (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.214 وانحراف معياري قدره 1.183، ثم الفقرة (03) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.054 وانحراف معياري قدره 1.242، وتأتي الفقرة (02) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.949 وانحراف معياري قدره 1.129، وأخيرا الفقرة (04) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.822 وانحراف معياري بلغ 1.178، من خلال النتائج السابقة يلاحظ أن عينة الدراسة تميل الى ادراك بعد التوجه نحو المرؤوسين بدرجة متوسطة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني "العدالة":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "العدالة" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "العدالة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
08	يحملني مسؤولي المباشر المسؤولية عن المشاكل الخارجة عن سيطرتي.	2.697	1.319	متوسطة	2
09	يحملني مسؤولي المباشر المسؤولية عن أعمال خارجة عن صلاحيتي.	2.608	1.273	متوسطة	4
10	يحملني مسؤولي المباشر المسؤولية عن الأخطاء التي لم أرتكبها.	2.860	1.405	متوسطة	1
11	يسعى مسؤولي المباشر لتحقيق نجاحه على حساب الآخرين.	2.687	1.341	متوسطة	3
12	يركز المسؤول بشكل أساسي على الوصول إلى أهدافه الخاصة.	2.541	1.279	متوسطة	5
13	يتحيز المسؤول لبعض الموظفين.	2.430	1.263	متوسطة	6
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد العدالة	2.637	1.055	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد العدالة جاء في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.637) وبانحراف معياري قدره (1.055)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.860) كأعلى متوسط و (2.430) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، في المرتبة الأولى تأتي الفقرة (10) بمتوسط حسابي قدره 2.860 وانحراف معياري بلغ 1.405، تليها الفقرة (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.697 وانحراف معياري بلغ 1.319، ثم الفقرة (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.687 وانحراف معياري بلغ 1.341، بعدها الفقرة (09) التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.608 وانحراف معياري 1.273، تليها الفقرة (12) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.541 وانحراف معياري 1.279، وأخيرا الفقرة (13) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.430

وانحراف معياري 1.263، من خلال ما سبق يتضح أن درجة موافقة عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة على بعد العدالة في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث "مشاركة السلطة":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "مشاركة السلطة" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "مشاركة السلطة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	يسمح لنا المسؤول بالتأثير في القرارات الحاسمة.	2.957	1.189	متوسطة	6
15	لا يسمح المسؤول للآخرين بالمشاركة في صنع القرار.	3.205	1.067	متوسطة	3
16	يطلب المسؤول المشورة من الموظفين فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة.	3.197	1.186	متوسطة	4
17	يعيد المسؤول النظر في القرارات بناء على اقتراحات الموظفين.	3.308	1.165	متوسطة	1
18	يفوض المسؤول الصلاحيات للموظفين.	3.303	1.131	متوسطة	2
19	يسمح لي المسؤول بلعب دور في تحديد أهداف الأداء الخاصة بي	3.089	1.117	متوسطة	5
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد مشاركة السلطة	3.176	0.726	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد مشاركة السلطة جاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.176) وانحراف معياري قدره (0.726)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.308) كأعلى متوسط و (2.957) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة (17) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.308 وانحراف معياري قدره 1.165، تليها الفقرة (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.303 وانحراف معياري 1.131، تليها الفقرة (15) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.205 وانحراف معياري 1.067، أما الفقرة (16) فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.197 وانحراف معياري 1.186، بعدها الفقرة (19) التي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.089 وانحراف معياري بلغ 1.117، وأخيراً تأتي الفقرة (14) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.957 وانحراف معياري 1.189، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، من خلال النتائج السابقة يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى ادراك بعد مشاركة السلطة بدرجة متوسطة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع "الاهتمام بالاستدامة":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "الاهتمام بالاستدامة" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (8.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعـد "الاهتمام بالاستدامة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
20	يرغب المسؤول في العمل بطريقة صديقة للبيئة.	3.260	1.086	متوسطة	1
21	يظهر المسؤول اهتماماً بقضايا الاستدامة.	3.170	1.026	متوسطة	3
22	يحفز المسؤول العاملين على تبني الثقافة البيئية.	3.251	1.118	متوسطة	2
-	إجابات أفراد العينة تجاه بعد الاهتمام بالاستدامة	3.227	0.895	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الاهتمام بالاستدامة جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.227) وانحراف معياري بلغ (0.895)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.260) كأعلى متوسط و (3.170) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، كما أن جميع العبارات تأتي بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.260 وانحراف معياري بلغ 1.086، تليها الفقرة (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.251 وانحراف معياري 1.118، وأخيراً الفقرة (21) التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.170 وانحراف معياري 1.026، هذا ما يشير إلى أن بعد الاهتمام بالاستدامة مدرك بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

خامساً: تحليل فقرات البعد الخامس "التوجيه الأخلاقي":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "التوجيه الأخلاقي" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعـد "التوجيه الأخلاقي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
23	يشرح المسؤول بوضوح قواعد السلوك الأخلاقية المتعلقة بالعمل.	3.481	1.185	مرتفعة	2
24	يشرح المسؤول ما هو متوقع من الموظفين من حيث التصرف بنزاهة.	3.357	1.086	متوسطة	6
25	يوضح المسؤول مبادئ ومعايير السلوك الأخلاقي.	3.414	1.079	مرتفعة	3
26	يضمن أن الموظفين يتبعون قواعد السلوك الأخلاقي.	3.495	2.341	مرتفعة	1
27	يوضح المسؤول العواقب المحتملة للسلوك غير الأخلاقي المحتمل.	3.408	1.118	مرتفعة	4
28	يحفز المسؤول مناقشة القضايا الأخلاقية بين الموظفين.	3.303	1.124	متوسطة	7
29	يثني المسؤول على الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للسلوكيات الأخلاقية.	3.362	1.211	متوسطة	5

إجابات أفراد العينة اتجاه بعد التوجيه الأخلاقي	3.403	0.918	مرتفعة	-
--	-------	-------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد التوجيه الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.403) وبانحراف معياري قدره (0.918)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.495) كأعلى متوسط و (3.303) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرات (26) و (23) و (25) و (27) في المراتب الأربع الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.495 و 3.481 و 3.414 و 3.408 على التوالي، وانحراف معياري بلغ 2.431 و 1.185 و 1.079 و 1.118 على التوالي، ثم الفقرات الثلاث الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (27) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.408 وانحراف معياري 1.118، ثم الفقرة (25) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.414 وانحراف معياري 1.079، وأخيراً تأتي الفقرة (28) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.303 وانحراف معياري 1.124، من خلال النتائج السابقة يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى إدراك بعد التوجيه الأخلاقي بدرجة مرتفعة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

سادساً: تحليل فقرات البعد السادس "توضيح الدور":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "توضيح الدور" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (10.4): متوسط إجابات عينة الدراسة لبعد "توضيح الدور"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
30	يحدد مسؤولي المباشر توقعات الأداء المطلوبة من كل عضو في فريق العمل.	3.130	1.140	متوسطة	5
31	يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي.	3.287	0.987	متوسطة	3
32	يشرح لنا المسؤول ماهو متوقع من كل فرد من أفراد فريق العمل.	3.246	1.098	متوسطة	4
33	يوضح لنا المسؤول الأهداف والأولويات بشكل واضح.	3.438	1.083	مرتفعة	2
34	يوضح لنا المسؤول نطاق مسؤولية كل فرد من فريق العمل.	3.497	1.065	مرتفعة	1
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد توضيح الدور	3.320	0.840	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد توضيح الدور جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.320) وبانحراف معياري قدره (0.840)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.497) كأعلى متوسط و (2.130) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرتين (34) و

(33) في المرتين الأولى والثانية بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 3.497 و 3.438 على التوالي، وانحراف معياري بلغ 1.065 و 1.083 على التوالي، تليهما باقي الفقرات بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (31) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.287 وانحراف معياري 0.987، ثم الفقرة (32) التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.246 وانحراف معياري 1.098، وأخيرا تأتي الفقرة (30) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.130 وانحراف معياري 1.140، وهو ما يشير الى أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى ادراك بعد توضيح الدور بدرجة متوسطة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

سابعا: تحليل فقرات البعد السابع "النزاهة":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "النزاهة" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (11.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعء "النزاهة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
35	يفي المسؤول دائما بوعوده.	3.105	1.318	متوسطة	4
36	يمكن الوثوق بالمسؤول لتناسب أقواله مع أفعاله.	3.122	1.202	متوسطة	3
37	يمكن الاعتماد على المسؤول لأنه دائما يحترم التزاماته.	3.173	1.250	متوسطة	2
38	يحافظ المسؤول دائما على مبادئ العمل ومبادئه الشخصية.	3.400	1.158	مرتفعة	1
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد النزاهة	3.200	1.049	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد النزاهة جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.200) وبانحراف معياري قدره (1.049)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.400) كأعلى متوسط و (3.105) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للعبارات فجاءت كلها بدرجة موافقة متوسطة باستثناء الفقرة (38) التي جاءت بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.400 وانحراف معياري 1.138، تليها الفقرة (37) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.173 وانحراف معياري 1.250، ثم الفقرة (36) التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.122 وانحراف معياري بلغ 1.202، وأخيرا تأتي الفقرة (35) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.105 وانحراف معياري 1.318، من خلال النتائج السابقة يتضح أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى ادراك بعد النزاهة بدرجة متوسطة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

من خلال ماسبق يمكننا تلخيص نتائج محور القيادة الأخلاقية في الجدول الآتي:

جدول رقم (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "القيادة الأخلاقية"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التوجه نحو المرؤوسين	3.197	0.825	متوسطة	5
العدالة	2.637	1.055	متوسطة	7
مشاركة السلطة	3.177	0.726	متوسطة	6
الاهتمام بالاستدامة	3.227	0.895	متوسطة	3
التوجيه الأخلاقي	3.403	0.918	مرتفعة	1
توضيح الدور	3.320	0.840	متوسطة	2
النزاهة	3.200	1.049	متوسطة	4
القيادة الأخلاقية	3.162	0.608	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث حقق محور القيادة الأخلاقية متوسطا حسابيا بلغ 3,162 وانحرافا معياريا 0,608، ولقد جاء بعد التوجيه الأخلاقي أولا، ثم يليه بعد توضيح الدور، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاهتمام بالاستدامة، بينما جاء بعد النزاهة في المرتبة الرابعة، ليليها بعد التوجه نحو المرؤوسين خامسا، وبعد مشاركة السلطة سادسا، وأخيرا يأتي بعد العدالة في المرتبة السابعة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الاستغراق الوظيفي

تم في هذا المطلب التطرق لتحليل اتجاهات آراء العينة حول فقرات أبعاد المحور الثاني "الاستغراق الوظيفي"، وذلك باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا درجة الموافقة الكلية وترتيب كل فقرة في بعدها مع محاولة التحليل والتفسير.

أولا: تحليل فقرات البعد الأول "الحماس":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "الحماس" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (13.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "الحماس"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	في عملي أشعر دائما أنني مفعم بالطاقة.	3.157	1.261	متوسطة	4
02	في عملي أشعر دائما بالقوة والنشاط	3.273	1.064	متوسطة	3
03	عندما أستيقظ في الصباح أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.	3.095	1.194	متوسطة	5
04	يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة جدا في كل مرة	3.060	1.241	متوسطة	6
05	أتمتع بمرونة ذهنية عند قيامي بعملي.	3.676	1.006	مرتفعة	2

06	في عملي أثار دائما حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام.	3.787	1.020	مرتفعة	1
	إجابات أفراد العينة اتجه بعد الحماس	3.341	0.755	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الحماس جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.341) وانحراف معياري بلغ (0.755)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.787) كأعلى متوسط و (3.060) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرتان (06) و (05) في المرتبتان الأولى والثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.787 وانحراف معياري قدره 1.020، ومتوسط حسابي 3.676 وانحراف معياري 1.006 على التوالي، بينما باقي الفقرات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.273 وانحراف معياري 1.064، والفقرة (01) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.157 وانحراف معياري 1.261، بينما الفقرة (03) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.095 وانحراف معياري 1.194، وأخيرا تأتي الفقرة (04) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.060 وانحراف معياري بلغ 1.241، وهو ما يشير الى أن بعد الحماس جاء بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الأول "التفاني":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "التفاني" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (14.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعد "التفاني"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
07	العمل الذي أقوم به له معنى وهدف.	4.030	0.997	مرتفعة	2
08	أنا دائما متحمس لوظيفتي.	3.765	1.044	مرتفعة	3
09	دائما ما تلهمني وظيفتي.	3.705	0.979	مرتفعة	5
10	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	4.035	0.952	مرتفعة	1
11	بالنسبة لي وظيفتي مليئة بالتحدي.	3.765	1.169	مرتفعة	3
	إجابات أفراد العينة اتجه بعد التفاني	3.860	0.744	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد التفاني جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.860) وانحراف معياري قدره (0.744)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (4.035) كأعلى متوسط و (3.705) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة

المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت جميع الفقرات بدرجة موافقة مرتفعة، فجاءت الفقرة (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.035 وانحراف معياري بلغ 0.952، تليها الفقرة (07) التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.030 وانحراف معياري 0.997 ثم الفقرتين (08) و الفقرة (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.765 وانحراف معياري بلغ 1.044 و 1.169 على التوالي، وأخيرا الفقرة (09) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.705 وانحراف معياري بلغ 0.979، من خلال النتائج السابقة يتضح أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصحية محل الدراسة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التفاني.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الأول " الانغماس ":

النتائج المتعلقة بفقرات بعد "الانغماس" يمكن تلخيصها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (15.4): متوسط اجابات عينة الدراسة لبعـد "الانغماس"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	يمر الوقت بسرعة عندما أكون أعمل.	3.381	1.236	متوسطة	4
13	عندما أعمل أنسى كل شيء آخر حولي.	3.343	1.135	متوسطة	5
14	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	3.165	1.197	متوسطة	6
15	أنا منغمس في عملي.	3.632	0.963	مرتفعة	1
16	يتملكني الحماس عندما أعمل.	3.589	1.012	مرتفعة	2
17	من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.	3.438	1.101	مرتفعة	3
-	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الانغماس	3.425	0.724	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الانغماس جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.425) وبانحراف معياري قدره (0.724)، بينما تراوحت متوسطات العبارات بين (3.632) كأعلى متوسط و (3.165) كأقل متوسط، وحسب مقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرات (15) و (16) و (17) في المراتب الثلاث الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.632 و 3.589 و 3.438 على التوالي، وانحراف معياري بلغ 0.963 و 1.012 و 1.101 على التوالي، بينما باقي الفقرات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث تأتي الفقرة (12) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.381 وانحراف معياري 1.236، تليها الفقرة (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.343 وانحراف معياري بلغ 1.135، وأخيرا تأتي الفقرة (14) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.165 وانحراف معياري 1.197، وهو ما يشير الى أن بعد الانغماس جاء بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

من خلال ماسبق يمكننا تلخيص نتائج محور الاستغراق في الجدول الآتي:

جدول رقم (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول "الاستغراق الوظيفي"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الحماس	3.341	0.755	متوسطة	3
التفاني	3.860	0.744	مرتفعة	1
الإنغماس	3.425	0.724	مرتفعة	2
الاستغراق الوظيفي	3.523	0.633	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مستوى استغراقهم الوظيفي، حيث حقق محور الاستغراق الوظيفي متوسطاً حسابياً قدره 3.523 وانحراف معياري قدره 0.633، ولقد جاء بعد التفاني أولاً، ثم يليه بعد الإنغماس، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الحماس.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذه الدراسة تم تقديم أربع فرضيات رئيسية تتفرع منها العديد من الفرضيات الفرعية، حيث سيتم في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات للإجابة عليها لتأكيدا أو نفيها من خلال استخدام العديد من الاختبارات الاحصائية الملائمة لكل منها.

وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية لإبراز نتائج الدراسة ومناقشتها:

- المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الإنحدار.
- المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

تم من خلال هذا المطلب تناول نوعين من الاختبارات والتي تعتبر ضرورية قبل اختبار الفرضيات، وهما اختبار اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي للبيانات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

ويقصد به القيام باختبار هل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومعامل الالتواء «Skewness» والتفرطح «Kurtosis» هما طريقتان يمكن من خلالهما اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فحسب (Kline 1998) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيم المطلقة لمعامل الالتواء أكبر من 3.0، وكذلك القيم المطلقة لمعامل التفرطح أكبر من 10.0¹. ويعد ذلك شرطاً لإجراء الاختبارات المعلمية خاصة تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفرطح للمتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادهما مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (17.4): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفرطح		معامل الالتواء		المتغيرات
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.253	0.003	0.127	-0.653	التوجه نحو الرؤوسين
0.253	0.088	0.127	1.164	العدالة
0.253	0.138	0.127	-0.519	مشاركة السلطة
0.253	-0.295	0.127	-0.575	الاهتمام بالاستدامة
0.253	4.982	0.127	0.233	التوجيه الأخلاقي
0.253	-0.185	0.127	-0.638	توضيح الدور
0.253	-0.610	0.127	-0.390	النزاهة
0.253	-0.218	0.127	-0.376	القيادة الأخلاقية
0.253	0.103	0.127	-0.515	الحماس
0.253	0.545	0.127	-0.767	التفاني
0.253	0.272	0.127	-0.539	الانغماس
0.253	0.086	0.127	-0.539	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث نلاحظ أن قيمة معاملات الالتواء كانت محصورة بين (-0.768 و 1.164)، وقيم معاملات التفرطح محصورة بين (-0.610 و 4.982)، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية بأدواتها المناسبة للدراسة.

¹ Shad Dowlatshahi, Qing Cao, The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing, European Journal of Operational Research, N 176, USA, 2006, p 852.

ثانيا: التحقق من عدم وجود تعدد خطي متعدد

تم في هذه المرحلة التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد وارتباط عال بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، لذا سيتم حساب معامل تضخم التباين (VIF) والذي يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وحساب التباين المسموح به (Tolerance) الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.1)، والجدول الآتي يعرض ذلك:

جدول رقم (18.4): اختبار الارتباط الخطي

المتغيرات المستقلة الفرعية	معامل تضخم التباين VIF	قيمة التباين Tolerance
التوجه نحو المرؤوسين	2.201	0.454
العدالة	1.017	0.983
مشاركة السلطة	1.721	0.581
الاهتمام بالاستدامة	1.642	0.609
التوجيه الأخلاقي	2.011	0.497
توضيح الدور	1.765	0.567
النزاهة	2.003	0.499

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معامل التضخم بين 1.017 و 2.201، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح به لكل أبعاد المتغيرات المستقلة تراوحت بين 0.454 و 0.983، وبالتالي فإن النتائج تشير إلى عدم وجود ارتباط خطي متعدد لدى المتغيرات المستقلة.

المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل بيرسون (Pearson) والذي تتراوح قيمته بين -1 و 1.

أولاً: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي:

لاختبار هذه العلاقة نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، والنتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (19.4): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي.

القيادة الأخلاقية	التوجه للمرؤوسين	العدالة	مشاركة السلطة	الاهتمام بالاستدامة	التوجيه الأخلاقي	توضيح الدور	النزاهة
0.423**	0.380**	0.064	0.303**	0.331**	0.308**	0.326**	0.396**
معامل الارتباط							
0.000	0.000	0.217	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
مستوى الدلالة							

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين أبعاد القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي حيث أن:

- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.423)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين التوجه نحو المرؤوسين والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.380)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- عدم وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين العدالة والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.064)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.217 ، والتي هي أكبر من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين مشاركة السلطة والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.303)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين الاهتمام بالاستدامة والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.331)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين التوجيه الأخلاقي والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.308)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين توضيح الدور والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.326)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين النزاهة والاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(R=0.396)$ عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من $(\alpha=0.05)$ ، مستوى الدلالة المعتمد.

ثانيا: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وأبعادها:

لاختبار هذه العلاقة تم استخدام معامل بيرسون (Pearson)، والنتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (20.4): معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية وأبعادها.

القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	التوجه للمرؤوسين	العدالة	مشاركة السلطة	الاهتمام بالاستدامة	التوجيه الأخلاقي	توضيح الدور	النزاهة
		0.808**	0.384**	0.704**	0.670**	0.789**	0.710**	0.761**
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين القيادة الأخلاقية وأبعادها حيث أن:

- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد التوجه نحو المرؤوسين ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.808$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد العدالة ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.384$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد مشاركة السلطة ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.704$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد الاهتمام بالاستدامة ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.670$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد التوجيه الأخلاقي ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.789$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد توضيح الدور ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.710$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
 - هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد النزاهة ومحور القيادة الأخلاقية، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.761$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
- ثالثا: اختبار طبيعة علاقة الارتباط بين الاستغراق الوظيفي وأبعاده:

لاختبار هذه العلاقة نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، والنتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (21.4): معاملات الارتباط بين الاستغراق الوظيفي وأبعاده.

الانغماس	التفاني	الحماس	معامل الارتباط	الاستغراق الوظيفي
0.849**	0.812**	0.870**	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية دالة احصائيا بين الاستغراق الوظيفي وأبعاده حيث أن:

- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد الحماس ومحور الاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.870$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.
- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد التفاني ومحور الاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.812$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.

- هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين بعد الانغماس ومحور الاستغراق الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($R=0.849$) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 ، والتي هي أقل من ($\alpha=0.05$)، مستوى الدلالة المعتمد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية

تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "توجد درجة مرتفعة لممارسة سلوك القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل إظهار مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (22.4): مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.608	3.162	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية بلغ 3.162 وانحراف معياري يساوي 0.608، حيث تراوحت متوسطات الأبعاد بين 3.403 كأعلى متوسط و 2.637 كأقل متوسط، حيث يتضح أن كل الأبعاد جاءت بمستويات متوسطة ما عدا بعد التوجيه الأخلاقي الذي جاء بمتوسط مرتفع وذلك حسب قيم المتوسطات المبينة في الجدول رقم (15.3) السابق، وهذا ما يدل على أن المستوى السائد للقيادة الأخلاقية متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة، مما يعني أن أفراد العينة يؤكدون على إدراكهم لمدى متوسط للقيادة الأخلاقية من مسؤوليهم، وبالتالي ومن خلال المقياس المستعمل في الدراسة نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، أي أنه:

لا توجد درجة مرتفعة لممارسة سلوك القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

حيث نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: "توجد درجة مرتفعة لمستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل إظهار مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار T لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستغراق الوظيفي	3.523	0.633

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الاستغراق الوظيفي بلغ 3.523 وانحراف معياري يساوي 0.633، حيث تراوحت متوسطات الأبعاد بين 3.861 كأعلى متوسط 3.341 كأقل متوسط، حيث يتضح أن بعدي التفاني والانغماس كانا بمستويات مرتفعة، بينما بعد الحماس جاء بمستوى متوسط وذلك حسب قيم المتوسطات المبينة في الجدول رقم (15.3) السابق، وهذا ما يدل على أن المستوى السائد للاستغراق الوظيفي مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي ومن خلال المقياس المستعمل في الدراسة نقبل الفرضية الرئيسية الثانية، أي أنه:

توجد درجة مرتفعة لمستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

حيث تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "يوجد أثر دال احصائياً للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

01- ملائمة النموذج:

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

جدول رقم (24.4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	30.247	7	4.321	13.322	0.000
الخطأ المتبقي	117.416	362	0.324	-	-
المجموع	147.663	369	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F هي (13.322)، وبمستوى دلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا ما يدل على صلاحية النموذج.

02- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه للأفراد، العدالة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (25.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة في الاستغراق الوظيفي للعاملين

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
			قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.205	0.453	0.000	13.223		0.168	2.218	ثابت (Constant)
		0.04	2.064	0.144	0.055	0.113	التوجه للمرؤوسين
		0.788	0.269	0.013	0.028	0.008	العدالة
		0.635	0.474	0.029	0.054	0.025	مشاركة السلطة
		0.057	1.91	0.115	0.042	0.081	الاهتمام بالاستدامة
		0.947	-0.066	-0.004	0.046	-0.003	التوجيه الأخلاقي
		0.141	1.476	0.092	0.047	0.069	توضيح الدور
		0.005	2.824	0.187	0.04	0.113	النزاهة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يلاحظ أنه يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.453) عند مستوى دلالة يساوي 0.05 ، وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد قيمة (0.205) وهذا يدل أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة تفسر 20.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، في حين يرجع الباقي إلى عوامل أخرى، كما تبين النتائج معنوية هذا التأثير من خلال قيمة F المقدرة بـ (13.322) وهي دالة عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

كما أظهرت النتائج كذلك أن بعدي النزاهة والتوجه نحو المرؤوسين هما البعدين الأكثر تأثيراً وذلك ما يشير إليه معامل تأثيرهما (B) الذي بلغت قيمته (0.113) عند مستويات دلالة (0.005) و (0.040) على التوالي، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في بعدي (النزاهة، التوجه نحو المرؤوسين) تؤدي إلى الزيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي بمقدار (0.113)، ومما سبق من نتائج تكون معادلة تكون معادلة خط الانحدار الخاصة بهذه الفرضية كما يلي:

$$Y = 2.218 + 0.113 X_1 + 0.113 X_7$$

حيث تمثل x_1 : التوجه نحو المرؤوسين، و x_7 : بعد النزاهة، و y : المتغير التابع الاستغراق الوظيفي

ومن خلال النتائج الواردة أعلاه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

03- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

بعد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة حيث تبين أن هناك أثر معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية في الاستغراق الوظيفي للعاملين، سيتم التحقق من أثر كل من بعد من الأبعاد المكونة للقيادة ومعرفة أثره على الاستغراق الوظيفي، وذلك من خلال معامل الانحدار البسيط.

1-3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه "يوجد أثر دال احصائيا للتوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (26.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.407	0.165	72.907	0.393	13.741	0.000
التفاني	0.219	0.048	18.562	0.203	20.673	0.000
الانغماس	0.318	0.101	41.365	0.287	17.077	0.000
الاستغراق الوظيفي	0.380	0.144	62.122	0.300	20.478	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث جاء معامل الارتباط بقيمة ($R=0.380$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد قيمة ($R^2=0.144$) ويعني أن هذا البعد يفسر 14.4% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.300) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد التوجه نحو المرؤوسين يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (30%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (62.122) وهي دالة احصائيا، أما بالنسبة لتأثير بعد التوجه نحو المرؤوسين على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.407)، (0.219)، (0.318) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد التوجه نحو المرؤوسين فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجه نحو المرؤوسين يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيم تساوي (0.390)، (0.203)، (0.287) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال احصائيا لبعد التوجه نحو المرؤوسين في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه: يوجد أثر دال احصائيا للتوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال احصائيا العدالة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (27.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.048	0.002	0.854	0.393	29.881	0.356
التفاني	0.079	0.006	2.330	0.056	35.701	0.128
الانغماس	0.039	0.002	0.557	0.027	33.065	0.456
الاستغراق الوظيفي	0.064	0.004	1.511	0.038	38.636	0.220

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة ($R=0.064$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.220) وهي أكبر من القيمة المعتمدة (0.05)، كما أن قيمة معامل التحديد جاءت ضعيفة حيث بلغت ($R^2=0.004$) ويعني أن هذا البعد يفسر 4% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.038) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد العدالة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (3.8%)، وما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (1.511) وهي غير دالة احصائيا، أما بالنسبة لتأثير بعد العدالة على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج عدم وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.048)، (0.079)، (0.039) على التوالي، وبمستوى دلالة أكبر من (0.05).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد العدالة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه:

لا يوجد أثر دال احصائيا للعدالة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال احصائيا لمشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (28.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر مشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.314	0.099	40.323	0.336	13.209	0.000
التفاني	0.167	0.028	10.585	0.171	19.340	0.001
الانغماس	0.271	0.074	29.297	0.271	15.749	0.000
الاستغراق الوظيفي	0.303	0.092	37.307	0.264	19.095	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث جاء معامل الارتباط بقيمة ($R=0.303$) عند مستوى الدلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد قيمة ($R^2=0.092$) ويعني أن هذا البعد يفسر 9.2% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.264) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد مشاركة السلطة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (26.4%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (37.307) وهي دالة إحصائية، أما بالنسبة لتأثير بعد مشاركة السلطة على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.314)، (0.167)، (0.271) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد مشاركة السلطة فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى مشاركة السلطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيم تساوي (0.336)، (0.171)، (0.271) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال إحصائي لبعد مشاركة السلطة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه:

يوجد أثر دال إحصائي لمشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

4-3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال إحصائي للاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (29.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر الاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.298	0.089	35.978	0.258	17.371	0.000
التفاني	0.229	0.052	20.295	0.190	23.012	0.000

0.000	19.582	0.246	37.506	0.092	0.305	الانغماس
0.000	23.791	0.234	45.264	0.110	0.331	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة ($R=0.331$) عند مستوى دلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد قيمة ($R^2=0.110$) ويعني أن هذا البعد يفسر 11.0% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.234) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد الاهتمام بالاستدامة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (23.4%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (45.264) وهي دالة إحصائية، أما بالنسبة لتأثير بعد الاهتمام بالاستدامة على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.298)، (0.229)، (0.305) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد الاهتمام بالاستدامة فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستدامة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيم تساوي (0.258)، (0.190)، (0.246) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال إحصائي لبعده الاهتمام بالاستدامة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه:

يوجد أثر دال إحصائي للاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

3-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال إحصائي للتوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (30.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر التوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.313	0.098	39.932	0.264	16.569	0.000
التفاني	0.173	0.030	11.380	0.140	23.090	0.001
الانغماس	0.280	0.079	31.364	0.221	19.237	0.000
الاستغراق الوظيفي	0.308	0.095	38.679	0.212	23.260	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.308$) عند مستوى دلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد قيمة ($R^2=0.095$) ويعني أن هذا البعد يفسر 9.5% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.212) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد التوجيه الأخلاقي يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (21.2%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (38.679) وهي دالة إحصائية، أما بالنسبة لتأثير بعد التوجيه الأخلاقي على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.313)، (0.173)، (0.280) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد التوجيه الأخلاقي فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التوجيه الأخلاقي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيم تساوي (0.264)، (0.140)، (0.221) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال إحصائي لبعء التوجيه الأخلاقي في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة، أي أنه:

يوجد أثر دال إحصائي للتوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

3-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال إحصائي لوضوح الدور على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (31.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر وضوح الدور على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.295	0.087	35.104	0.273	15.472	0.000
التفاني	0.224	0.050	19.515	0.199	20.786	0.000
الانغماس	0.300	0.090	36.296	0.258	17.503	0.000
الاستغراق الوظيفي	0.326	0.106	43.832	0.246	21.307	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وضوح الدور على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة ($R=0.326$) عند مستوى دلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد قيمة ($R^2=0.106$) ويعني أن هذا البعد يفسر 10.6% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.246) ويعني ذلك أن زيادة درجة

واحدة في بعد وضوح الدور يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (24.6%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (43.832) وهي دالة احصائية، أما بالنسبة لتأثير بعد وضوح الدور على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.295)، (0.224)، (0.300) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق بدرجة تأثير بعد وضوح الدور فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى وضوح الدور يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيم تساوي (0.273)، (0.199)، (0.258) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال احصائيا لبعده وضوح الدور في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة، أي أنه:

يوجد أثر دال احصائيا لوضوح الدور على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

7-3 اختبار الفرضية الفرعية السابعة

والتي تنص على أنه: "يوجد أثر دال احصائيا للنزاهة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

جدول رقم (32.4): تحليل الانحدار البسيط لأثر النزاهة على الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
الحماس	0.375	0.141	60.191	0.277	20.399	0.000
التفاني	0.256	0.066	25.907	0.182	27.264	0.000
الانغماس	0.361	0.130	54.976	0.249	23.280	0.000
الاستغراق الوظيفي	0.396	0.157	68.624	0.239	28.386	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النزاهة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.396) عند مستوى دلالة يساوي (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (R²=0.157) ويعني أن هذا البعد يفسر 15.7% من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي للعاملين، أما درجة التأثير (B) فقدرت بـ (0.239) ويعني ذلك أن زيادة درجة واحدة في بعد النزاهة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بنسبة (23.9%)، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) التي بلغت (68.624) وهي دالة احصائية، أما بالنسبة لتأثير بعد النزاهة على الأبعاد الثلاثة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فأظهرت النتائج وجود أثر على كل من الحماس، التفاني والانغماس، وذلك من خلال قيمة معاملات الارتباط المقدرة بـ (0.375)، (0.256)، (0.361) على التوالي، وبمستوى دلالة قدر بـ (0.000)، أما فيما يتعلق

بدرجة تأثير بعد النزاهة فإن معامل التأثير (B) يظهر أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى النزاهة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الحماس، التفاني، الانغماس) بقيمة تساوي (0.277)، (0.182)، (0.249) على التوالي.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تم التأكد من وجود أثر دال احصائيا لبعدها النزاهة في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السابعة، أي أنه:

يوجد أثر دال احصائيا للنزاهة على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة.

04- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

حيث تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: "توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

1-4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (33.4): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	ذكر	186	3.227	0.626	2.069	0.05	0.571
	أنثى	184	3.097	0.583			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه الخاصة بمحور القيادة الأخلاقية نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (T_{cal}=2.69)، كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.571) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مسؤولي المؤسسات الصحية يعاملون عاملي هذه المؤسسات دون تفرقة على أساس الجنس.

2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	1.207	3	0.402	1.091	0.353
	داخل المجموعات	135.022	366	0.369		
	المجموع	136.230	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور القيادة الأخلاقية نلاحظ أن قيمة (F) بلغت (1.091)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.353) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية. ويمكن تفسير ذلك بتعامل المسؤولين مع الجميع دون التفرقة بين الموظفين والجدد وذوي الخبرة.

3-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على أنه: "توجد دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	21.762	9	2.418	7.605	0.000
	داخل المجموعات	114.467	360	0.318		
	المجموع	136.230	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور القيادة الأخلاقية نلاحظ أن قيمة (F) بلغت (7.605)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل

على وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات البعدية LSD:

الجدول رقم (36.4): نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	موطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	المستوى الوظيفي	موطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
طبيب مختص	طبيب عام	0.243	0.158	بيولوجي	طبيب مختص	0.237	0.172
	صيدلي	0.000	1.000		طبيب عام	0.480*	0.000
	جراح أسنان	0.080	0.738		صيدلي	0.237	0.240
	شبه طبي	0.154	0.326		جراح أسنان	0.317	0.133
	بيولوجي	-0.237	0.172		شبه طبي	0.390*	0.000
	نفساني	0.470*	0.032		نفساني	0.707*	0.000
	عون تخدير وإنعاش	0.663*	0.001		عون تخدير وإنعاش	0.900*	0.000
	قابلة	0.123	0.619		قابلة	0.360	0.103
	إداري	-0.214	0.166		إداري	0.023	0.827
طبيب عام	طبيب مختص	-0.243	0.158	نفساني	طبيب مختص	-0.470*	0.032
	صيدلي	-0.243	0.225		طبيب عام	-0.227	0.224
	جراح أسنان	-0.164	0.434		صيدلي	-0.471	0.052
	شبه طبي	-0.090	0.405		جراح أسنان	-0.391	0.117
	بيولوجي	-0.480*	0.000		شبه طبي	-0.317	0.067
	نفساني	0.227	0.224		بيولوجي	-0.707*	0.000
	عون تخدير وإنعاش	0.419*	0.015		عون تخدير وإنعاش	0.193	0.379
	قابلة	-0.120	0.584		قابلة	-0.348	0.178
	إداري	-0.457*	0.000		إداري	-0.684*	0.000
صيدلي	طبيب مختص	0.000	1.000	عون تخدير وإنعاش	طبيب مختص	-	0.001
	طبيب عام	0.243	0.225		طبيب عام	-0.419*	0.015
	جراح أسنان	0.080	0.759		صيدلي	-0.663*	0.004
	شبه طبي	0.154	0.412		جراح أسنان	-0.583*	0.015
	بيولوجي	-0.237	0.240		شبه طبي	-0.509*	0.001
	نفساني	0.471	0.052		بيولوجي	-0.900*	0.000
	عون تخدير وإنعاش	0.663*	0.004		نفساني	-0.193	0.379
	قابلة	0.123	0.646		قابلة	-0.540*	0.029
	إداري	-0.214	0.249		إداري	-0.876*	0.000
جراح أسنان	طبيب مختص	-0.080	0.738	قابلة	طبيب مختص	-0.123	0.619
	طبيب عام	0.164	0.434		طبيب عام	0.120	0.584
	صيدلي	-0.080	0.759		صيدلي	-0.123	0.646
	شبه طبي	0.074	0.706		جراح أسنان	-0.043	0.874

0.882	0.031	شبه طبي		0.133	-0.317	بيولوجي	
0.103	-0.360	بيولوجي		0.117	0.391	نفساني	
0.178	0.348	نفساني		0.015	0.583*	عون تحذير وإنعاش	
0.029	0.540*	عون تحذير وإنعاش		0.874	0.043	قابلة	
0.102	-0.337	إداري		0.133	-0.293	إداري	
0.166	0.214	طبيب مختص	إداري	0.326	-0.154	طبيب مختص	شبه طبي
0.000	0.457*	طبيب عام		0.405	0.090	طبيب عام	
0.249	0.214	صيدلي		0.412	-0.154	صيدلي	
0.133	0.293	جراح أسنان		0.706	-0.074	جراح أسنان	
0.000	0.367*	شبه طبي		0.000	-0.390*	بيولوجي	
0.827	-0.023	بيولوجي		0.067	0.317	نفساني	
0.000	0.684*	نفساني		0.001	0.509*	عون تحذير وإنعاش	
0.000	0.876*	عون تحذير وإنعاش		0.882	-0.031	قابلة	
0.102	0.337	قابلة		0.000	-0.367*	إداري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق دالة احصائية لصالح فئة الإداريين والبيولوجيين وقد يفسر ذلك بطبيعة هذه الوظائف بحيث أن فئة الإداريين على تماس مباشر وقرب من الإدارة العليا وبالتالي تدرك السلوكات الأخلاقية للمسؤولين بسهولة، بينما يمكن تفسير نتيجة فئة البيولوجيين بطبيعة هذه الوظيفة والمهام الموكلة لها، بحيث أن ظروفها أحسن من باقي الوظائف.

4-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	1.545	3	0.515	1.400	0.243
	داخل المجموعات	134.685	366	0.368		
	المجموع	136.230	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور القيادة الأخلاقية يلاحظ أن قيمة (F) بلغت (1.400)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.243) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل

الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ويمكن تفسير ذلك على أن المسؤولين يتعاملون مع العاملين بنفس الطريقة ودون تفرقة بين العاملين ذوي الخبرة والعاملين الجدد.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

حيث تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (38.4): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	ذكر	186	3.626	0.627	3.164	0.05	0.172
	أنثى	184	3.420	0.637			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه الخاصة بمحور الاستغراق الوظيفي يلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.164$)، كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ($Sig=0.172$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى، وقد يفسر ذلك لكون تعرض جميع العاملين لنفس السلوكيات من قبل المسؤولين وعملهم ضمن نفس الظروف مما ولد غياب فروق في مستوى استغراقهم الوظيفي مردها لمتغير الجنس، وخاصة أن الوظائف لا تتطلب جهد بدني خاص بجنس دون آخر.

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير العمر في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	6.205	3	2.068	5.351	0.001
	داخل المجموعات	141.458	366	0.386		
	المجموع	147.663	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور القيادة الأخلاقية تبين أن قيمة (F) بلغت (5.351)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ولتحديد مواطن الفروق تم استعمال الاختبارات البعدية LSD وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (40.4): نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر

العمر	مواطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-0.250*	0.001
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.334*	0.002
	من 50 سنة فأكثر	-0.327*	0.022
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.250*	0.001
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.084	0.394
	من 50 سنة فأكثر	-0.077	0.575
من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.334*	0.002
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.084	0.394
	من 50 سنة فأكثر	0.007	0.965
من 50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	0.327*	0.022
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.077	0.575
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-0.007	0.965

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة وباقي الفئات الأخرى لصالح الفئة الأولى، وربما يفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الفئة الأكثر شبابا والتي تتميز بحماس أكبر للعمل ومحاولة اثبات ذاتها من خلال بذل المزيد من المجهودات والاندماج أكثر في وظائفها.

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد فروق دالة احصائيا في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	7.348	9	0.816	2.095	0.029
	داخل المجموعات	140.316	360	0.390		
	المجموع	147.663	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور الاستغراق الوظيفي يتبين أن قيمة (F) بلغت (2.095)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبارات البعدية LSD:

الجدول رقم (42.4): نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	موطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	المستوى الوظيفي	موطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
طبيب مختص	طبيب عام	0.160	0.400	بيولوجي	طبيب مختص	0.119	0.536
	صيدلي	0.188	0.461		طبيب عام	0.279	0.055
	جراح أسنان	-0.014	0.956		صيدلي	0.307	0.170
	شبه طبي	0.058	0.736		جراح أسنان	0.105	0.653
	بيولوجي	-0.119	0.536		شبه طبي	0.177	0.145
	نفساني	0.365	0.132		نفساني	0.483*	0.021
	عون تخدير وإنعاش	0.394	0.085		عون تخدير وإنعاش	0.512*	0.008
	قابلية	0.012	0.966		قابلية	0.131	0.593
	إداري	-0.104	0.544		إداري	0.015	0.896
طبيب عام	طبيب مختص	-0.160	0.400	نفساني	طبيب مختص	-0.365	0.132
	صيدلي	0.028	0.900		طبيب عام	-0.204	0.324
	جراح أسنان	-0.175	0.451		صيدلي	-0.176	0.510
	شبه طبي	-0.102	0.391		جراح أسنان	-0.379	0.169
	بيولوجي	-0.279	0.055		شبه طبي	-0.306	0.109
	نفساني	0.204	0.324		بيولوجي	-0.483*	0.021
	عون تخدير وإنعاش	0.233	0.221		عون تخدير وإنعاش	0.029	0.905
	قابلية	-0.149	0.541		قابلية	-0.353	0.216
	إداري	-0.263*	0.023		إداري	-0.468*	0.013
صيدلي	طبيب مختص	-0.188	0.461	عون تخدير وإنعاش	طبيب مختص	-0.394	0.085
	طبيب عام	-0.028	0.900		طبيب عام	-0.233	0.221
	جراح أسنان	-0.203	0.480		صيدلي	-0.205	0.421
	شبه طبي	-0.130	0.531		جراح أسنان	-0.408	0.122

0.053	-0.335	شبه طبي		0.170	-0.307	بيولوجي	
0.008	-0.512*	بيولوجي		0.510	0.176	نفساني	
0.905	-0.029	نفساني		0.421	0.205	عون تخدير وإنعاش	
0.163	-0.382	قابلة		0.552	-0.176	قابلة	
0.004	-0.497*	إداري		0.156	-0.292	إداري	
0.966	-0.012	طبيب مختص	قابلة	0.956	0.014	طبيب مختص	جراح أسنان
0.541	0.149	طبيب عام		0.451	0.175	طبيب عام	
0.552	0.176	صيدلي		0.480	0.203	صيدلي	
0.931	-0.026	جراح أسنان		0.738	0.073	شبه طبي	
0.840	0.046	شبه طبي		0.653	-0.105	بيولوجي	
0.593	-0.131	بيولوجي		0.169	0.379	نفساني	
0.216	0.353	نفساني		0.122	0.408	عون تخدير وإنعاش	
0.163	0.382	عون تخدير وإنعاش		0.931	0.026	قابلة	
0.613	-0.115	إداري		0.679	-0.089	إداري	
0.544	0.104	طبيب مختص	إداري	0.736	-0.058	طبيب مختص	شبه طبي
0.023	0.263*	طبيب عام		0.391	0.102	طبيب عام	
0.156	0.292	صيدلي		0.531	0.130	صيدلي	
0.679	0.089	جراح أسنان		0.738	-0.073	جراح أسنان	
0.053	0.162	شبه طبي		0.145	-0.177	بيولوجي	
0.896	-0.015	بيولوجي		0.109	0.306	نفساني	
0.013	0.468*	نفساني		0.053	0.335	عون تخدير وإنعاش	
0.004	0.497*	عون تخدير وإنعاش		0.840	-0.046	قابلة	
0.613	0.115	قابلة		0.000	-0.162	إداري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة الإداريين مقارنة بفئات الأطباء العامون والنفسانيون وأعاون التخدير والانعاش، وقد يفسر ذلك بطبيعة هذه الوظائف بحيث أن فئة الإداريين على تماس مباشر وقرب من الإدارة العليا وبالتالي تدرك السلوكيات الأخلاقية للمسؤولين بسهولة وبالتالي تكون أكثر استغراقاً في أعمالها.

04- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الصحية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث أن النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	7.332	3	2.444	6.374	0.000
	داخل المجموعات	140.331	366	0.383		
	المجموع	147.663	369			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمحور الاستغراق الوظيفي يلاحظ أن قيمة (F) بلغت (6.374)، ومستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على وجود فروق دالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

ولتحديد مواطن الفروق تم استعمال الاختبارات البعدية LSD وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (44.4): نتائج الاختبارات البعدية لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مواطن الفرق	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.154*	0.041
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.417*	0.000
	15 سنة فأكثر	-0.185	0.099
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.154*	0.041
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.263*	0.006
	15 سنة فأكثر	-0.030	0.785
من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0.417*	0.000
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.263*	0.006
	15 سنة فأكثر	0.233	0.066
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.185	0.099
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.030	0.785
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-0.233	0.066

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة من 10 الى 15 سنة مقارنة بالفئة أقل من 05 سنوات والفئة من 05 الى 10 سنوات، ويفسر ذلك بأن أصحاب الفئة ذات الخبرة من 10 الى 15 سنة موظفين ناضجين وأصبحت لديهم خبرات وظيفية عالية، وهذا ما يجعلهم أكثر اندماجا بوظائفهم.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحليل اجاباتهم على أسئلة الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، تم خلال هذا المبحث التطرق الى أهم النتائج المتوصل إليها وتفسيرها وكذا مقارنتها مع مختلف الدراسات السابقة.

وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية لإبراز نتائج الدراسة ومناقشتها:

- المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
- المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالاستغراق الوظيفي
- المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي.
- المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفروق في تصورات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

من خلال هذا المطلب تم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

- أظهرت النتائج أن توجهات عينة الدراسة نحو ممارسة مسؤولي المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، ويفسر ذلك بأن عاملي المؤسسات الصحية يلاحظون الى حد ما بعض السلوكات الأخلاقية لدى مسؤوليهم كالتوجيه الأخلاقي، كما أن أدوارهم واضحة الى حد ما، إلا أن ذلك غير كاف حيث أن مسؤولي المؤسسات الصحية لا يهتمون بشكل واضح بأسلوب القيادة الأخلاقية ويمارسون سلطتهم المباشرة في التعامل مع العاملين، والبعض منهم غير مدرك لأهمية نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز استغراق عاملهم، لذلك فهناك حاجة لزيادة وعي المسؤولين بأهمية ممارسة سلوكات القيادة الأخلاقية في مؤسساتهم، وهو ما يتفق مع دراسات (يوب وبودبزة، 2021)، (مقابلة، 2020)، (دراركة، 2020)، (العيادي، 2019)، (جبريل، 2019)، (لطرش، 2018)، (تيشات، 2018)، (الصالح، 2018)، (Peter, 2020)، (Enwereuzwer, 2020)، (Ruiz, 2011)، (2015)، والتي توصلت جميعها الى وجود مستويات متوسطة للقيادة الأخلاقية.
- أظهرت النتائج كذلك أن البعد الأكثر ادراكا من طرف أفراد عينة الدراسة كان بعد التوجيه الأخلاقي حيث جاءت نسبة الاستجابة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين في المؤسسات الصحية يشرحون قواعد العمل الأخلاقية للموظفين، وما هو مطلوب منهم من حيث التصرف بنزاهة ويثنون على الذين يلتزمون بالقواعد الأخلاقية منهم، ولكن لازالوا بحاجة الى مناقشة أكثر للقضايا الأخلاقية مع عاملهم، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد الغني، 2017) التي توصلت الى إدراك عينة الدراسة لمستوى مرتفع لبعده التوجيه الأخلاقي.
- كما أظهرت النتائج أن بعد توضيح الدور جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين يوضحون خطوط المسؤولية في المؤسسات الصحية، ويوضحون الأولويات لعاملهم، ومع ذلك فهم بحاجة الى توضيح أكثر لمستويات الأداء المطلوبة من كل عامل في المؤسسة، وهو ما يختلف مع دراسة (لطرش، 2018) التي جاء فيها بعد توضيح الدور في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، ويختلف كذلك مع دراسة (عبد الغني، 2017) التي توصلت الى أن بعد توضيح الدور جاء منخفضا.
- وأظهرت النتائج أن بعد الاهتمام بالاستدامة جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن المسؤولين بحاجة الى تبني الثقافة البيئية داخل المؤسسات الصحية، ومناقشتها مع العاملين وتحفيزهم على الاهتمام بالاستدامة داخل المؤسسات، وهو ما يتفق مع دراسة (قعودة، 2021).
- كما أنه تبين من خلال النتائج أن بعد النزاهة جاء رابعا بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن مسؤولي المؤسسات الصحية بحاجة الى التعامل بنزاهة مع عاملهم، ويجب أن يفوا

بوعودهم وذلك من خلال تطابق أقوالهم مع أفعالهم، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو الراغب، 2019)، كما تختلف النتيجة مع دراسة (Rahim, 2018) التي توصلت الى أن النزاهة سجلت أعلى المتوسطات.

- كما أنه ومن خلال النتائج جاء بعد التوجه نحو المرؤوسين في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين بحاجة الى معاملة عاملهم باحترام، كما أن هناك ضعف في الاتصال الشخصي مع العاملين، لذلك وجب تعزيز هذا الجانب، وكذلك الاهتمام بالجوانب العاطفية للأفراد في العمل، هذه النتيجة تختلف تماما مع دراسة (قعودة، 2021) التي توصلت الى أن بعد التوجه نحو المرؤوسين كان أكبر أبعاد القيادة الأخلاقية ادراكا.

- كما أظهرت النتائج أن بعد مشاركة السلطة جاء في المرتبة السادسة بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن المسؤولين في المؤسسات الصحية محل الدراسة بحاجة الى تفويض بعض الصلاحيات لعاملهم، والى مشاركتهم في اتخاذ القرارات واعطاءهم الفرصة للمشاركة في وضع أهداف الأداء المتعلقة بهم، وهو ما يختلف مع دراسة (المصري، 2012)، التي توصلت الى أن بعد مشاركة السلطة هو أكثر الأبعاد توفرا.

- وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد العدالة كأقل بعد ادراكا من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن المسؤولين في المؤسسات الصحية بحاجة الى معاملة العاملين بعدالة وإنصاف ولا يحملونهم المسؤولية على المشاكل التي ليست من صلاحياتهم ولا على تلك التي ليس لهم سيطرة عليها، وهذا ما يتفق تماما مع دراسة (Rahim, 2020) والتي توصلت الى أن العدالة أقل الأبعاد إدراكا، بينما يختلف تماما مع دراسة (Egorov, 2020) التي توصلت الى أن العدالة أكثر الأبعاد إدراكا من قبل عينة الدراسة..

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

من خلال هذا المطلب تم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي.

- أظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لعينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث يمكن تفسير ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسات الصحية حيث أن له بعد انساني وأنه ذو معنى وهدف بالنسبة للعاملين، وكذلك وجود بعض الجوانب العاطفية بين المرضى وعاملي المؤسسات الصحية مما يدفعهم للاستغراق في أعمالهم، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي كان فيها الاستغراق الوظيفي مرتفعا كدراسات (مراحي، 2021)، (تي وآخرون، 2021)، (لطرش، 2020)، (بوغليطة، 2020)، (حمادة، 2019)، (مومني، 2020)، (الشنطي، 2019)، (أبو حميد، 2020)، (Joplin, 2021)، (Mcdonald, 2015)، (Rantika, 2017)، (Ferrera, 2014)، (Rees, 2014)، كما أن النتيجة المتوصل إليها تختلف مع دراسات خالد علي،

(2018)، (العولقي، 2018)، (Bhana, 2020) التي توصلت الى مستويات منخفضة من الاستغراق الوظيفي للعاملين.

- أظهرت النتائج كذلك أن البعد الأكثر ادراكا من طرف أعضاء عينة الدراسة كان بعد التفاني وذلك بدرجة مرتفعة، وربما يفسر ذلك بطبيعة العمل في المؤسسات الصحية ذات البعد الإنساني الذي يدفع العاملين للتفاني في أعمالهم خدمة للمرضى، كما أن هذا العمل بالنسبة لهم له معنى وهدف، كما يمكن تفسير ذلك من جانب ديني من حيث أن الإخلاص والتفاني في العمل من تعاليم الدين الإسلامي، وهو ما يتفق مع دراسة (Ferreria, 2014).
- كما أظهرت النتائج أن بعد الإنغماس جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن عاملي المؤسسات الصحية محل الدراسة منغمسون ومركزون في أعمالهم، وربما يرجع ذلك الى الطبيعة الإنسانية لأعمالهم ودقتها مما يتطلب منهم تركيز كامل في العمل.
- وأظهرت النتائج أن بعد الحماس جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة من حيث ادراكه من طرف عينة الدراسة، وهو ما يشير الى أن العاملين يتمتعون بالحماس والطاقة أثناء ممارسة العمل وأنهم يثابرون حتى وإن كانت بعض الأحيان ظروف العمل لا تساعدهم على ذلك، وأنهم كذلك يتمتعون بمرونة ذهنية أثناء القيام بأعمالهم، وهو ما يتفق مع دراسة (Mcdonald, 2025).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي

من خلال هذا المطلب تم مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي.

- بينت النتائج وجود أثر دال احصائيا للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، حيث قامت أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة بتشكيل نموذج قام بتفسير ما مقداره (20.5%) من التغير في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين، وربما يعود ذلك الى العلاقة التبادلية بين المسؤولين والعاملين، حيث أنه كلما أدرك العاملون في المؤسسات الصحية أن مسؤوليهم يمثلون قدوة ونموذج أخلاقي، وأنهم يعاملونهم بعدالة ونزاهة ويشركونهم في اتخاذ القرارات ويوضحون لهم متطلبات وظائفهم ويناقشون معهم القضايا الأخلاقية ويوجهونهم أخلاقيا، كلما خلق ذلك جوا من الرضا والانتماء والدافعية، وزاد اندماج وارتباط هؤلاء العاملين بوظائفهم وبذلو أقصى مجهود وزاد تركيزهم ودافعيتهم وشعروا بالفخر بأدوارهم، وذلك ما يتفق مع دراسة (هبة علي، 2020) التي توصلت الى أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيا على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات، وكذلك دراسات (مومني، 2020) و(فيبي سليمان، 2020) و(Naeem, 2020) و(Denhartog, 2012) والتي أثبتت علاقة طردية دالة احصائيا بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، كما أن دراسة (Juplin, 2020) توصلت الى أن للقيادة الأخلاقية دورا في خفض العلاقة السلبية بين

استحقاق الموظف واستغراقه الوظيفي، كما أن دراسة (Asif, 2020) توصلت الى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على استغراق العاملين الذي بدوره يؤثر على ابداعهم.

● بالنسبة للتأثيرات الجوهرية في نموذج القيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي، تم التوصل لوجود أثر جوهري لكل من بعدي النزاهة والتوجه نحو المرؤوسين، في المقابل لم يكن هناك تأثير جوهري لباقي الأبعاد.

● كما بينت النتائج بعد دراسة الأثر الجزئي والمستقل لكل بعد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام من المسؤولين في المؤسسات الصحية محل الدراسة بالعاملين في هذه المؤسسات ومحاولة التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم ومحاولة تلبية قدر الإمكان والتعاطف معهم أثناء المشاكل المواجهة والتعامل معهم بكل احترام، فإن هذا السلوك من شأنه أن يساهم في رفع مستوى استغراق العاملين في وظائفهم، وهو ما يتفق مع دراسة مع دراسة (هبة علي، 2020)، ودراسة (المصري، 2012).

● كما بينت النتائج عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد العدالة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة المبحوثة من الأطباء والمرضى في المستشفيات محل الدراسة أغفلت دور توفر العدالة على استغراقهم الوظيفي وبالتالي لم تؤثر العدالة في تنمية استغراقهم الوظيفي، وهو ما يختلف مع دراسة (هبة علي، 2020) ودراسة (مومني، 2020) التي توصلت الى أن بعد العدالة يؤثر إيجابيا في مستوى استغراق العاملين.

● كما بينت النتائج وجود أثر دال احصائيا لبعد مشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويفسر ذلك بأنه كلما منح مسؤولو المؤسسات الصحية محل الدراسة للعاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز وظائفهم، ووثقوا في قدرتهم على أدائها، وكلما أشركوهم في اتخاذ بعض القرارات الحاسمة التي تخص هذه المؤسسات، وأعطوهم فرصة المساهمة في وضع أهداف الأداء الخاصة بهم، كلما أسهم ذلك في تحسين الأداء ورفع وتعزيز استغراقهم الوظيفي، وهو ما يتفق مع دراسة (سعيد وبلعور، 2021).

● كما بينت النتائج وجود أثر دال احصائيا لبعد الإهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما اهتم المسؤولون في المؤسسات الصحية محل الدراسة بقضايا البيئة والمحيط والاستدامة وتدوير المواد في المؤسسات، كلما أسهم في إيجاد مناخ عمل ملائم يؤدي في تسهيل قيام العاملين بوظائفهم، وبالتالي رغبتهم في العمل بحماس وتفاني.

● كما بينت النتائج وجود أثر دال احصائيا لبعد التوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويفسر ذلك بأنه كلما قام المسؤولون في المؤسسات الصحية محل الدراسة بطرح مختلف القضايا الأخلاقية للنقاش مع العاملين، وتوضيح معايير العمل الأخلاقي وشرح ماهو متطلب من الموظفين من

حيث التصرف بسلوك أخلاقي وتعريفهم بأخلاقيات المهنة، ومن جهة أخرى ترسيخ هذا السلوك الأخلاقي من خلال التعزيز والعقاب، وكذلك لعبهم لدور القدوة الأخلاقية في مكان العمل، فإن هذا يؤدي بهذه القيم والمبادئ أن تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسات الصحية، وبالتالي تزيد من انتماء العاملين لمؤسساتهم وزيادة تعلقهم واندماجهم في وظائفهم.

- كما بينت النتائج وجود أثر دال احصائياً لبعده توضيح الدور على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويفسر ذلك بأنه كلما وضح المسؤولون في المؤسسات الصحية محل الدراسة متطلبات الأدوار لوظائف العاملين، وأسهموا في تعريفهم بمستويات الأداء المطلوبة للأفراد وفرق العمل، وتوضيح خطوط المسؤولية، كلما زادت الشفافية وزال غموض الأدوار وساعد العاملين على الاندماج أكثر في وظائفهم، وهو ما يتفق مع دراسة (هبة علي، 2020) والتي توصلت إلى أن بعد توضيح الدور له أثر دال احصائياً على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

- كما بينت النتائج وجود أثر دال احصائياً لبعده النزاهة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة، ويفسر ذلك بأنه كلما سلك مسؤولو المؤسسات الصحية محل الدراسة سلوكاً يتميز بالصدق وتطابقت أقوالهم مع أفعالهم وأوفوا بوعودهم، وكلما تميزوا بالأمانة والإخلاص والحياد مع جميع العاملين، فإن ذلك يمنح العاملين الثقة في المسؤولين وبالتالي زيادة انتماء العاملين للمؤسسات والاستغراق أكثر في الوظائف وممارستها بكل حماس وتفاني، وهو ما يتفق مع دراسة (فيبي سليمان، 2020) ودراسة (هبة علي، 2020) والتي توصلتا إلى أن النزاهة لها أثر دال احصائياً على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفروق في تصورات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

من خلال هذا المطلب تم مناقشة نتائج الفروق في تصورات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم لا يشعرون بأي اختلاف في مستوى ممارسة مسؤوليهم للقيادة الأخلاقية، ويمكن تفسير ذلك على أن ظروف العمل متشابهة لكلا الجنسين، وأن مسؤولي المؤسسات الصحية يتعاملون مع العاملين دون تفرقة على أساس الجنس، وهو ما يتفق مع دراسات (يوب وبودبزة، 2021) و(دراكة، 2020) و(مقابله، 2020) و(مومني، 2020)، بينما تختلف النتيجة مع دراسات و(قعوده، 2021) و(الصالح، 2018) التي توصلت إلى وجود فروقات في اتجاهات أفراد العينة ترجع لمتغير الجنس.

- كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير العمر، وهو ما يشير أن عمر العاملين لم يحدث فارقاً في

إدراك ممارسات القيادة الأخلاقية لمسؤوليهم، وهو ما يفسر بأن تعامل المسؤولين مع العاملين يتم بنفس السلوكيات دون تفرقة بين العاملين صغار السن وكبار السن، وهو ما يتفق مع دراسة (يوب وبودبزة، 2021)، ويختلف مع دراسة و(الصالح، 2018).

- من جهة أخرى بينت النتائج وجود فروق دالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهو ما يفسر على أن للوظيفة الممارسة دور في تبني تصور حول القيادة نظرا لاختلاف ظروف عمل بعض الوظائف وطبيعة الأعمال والمهام التابعة لها عن ظروف الوظائف الأخرى، كما أن بعض الوظائف على تماس مباشر مع القادة مما يجعلها تدرك بوضوح الممارسات الأخلاقية للقادة عكس الوظائف الأخرى، وهو ما يختلف مع دراسة (قعودة، 2021) التي توصلت الى عدم وجود فروق ترجع لمتغير المستوى الوظيفي.

- وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن عدد سنوات الخبرة لم تحدث أي فروقات في إدراك الأفراد لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من طرف مسؤوليهم، وهو ما يفسر على أن المسؤولين يتعاملون مع العاملين بنفس الطريقة ودون تفرقة بين القدماء والجدد، هذه النتيجة تتفق مع دراسات (يوب وبودبزة، 2020) و(مقابله، 2020) و(مومني، 2020)، وتختلف النتيجة مع دراسة (الصالح، 2018) التي توصلت الى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وبينت النتائج كذلك عدم وجود فروق دالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يفسر على تعرض جميع العاملين لنفس السلوكيات من قبل المسؤولين وعملهم ضمن نفس الظروف مما ولد غياب فروق في مستوى استغراقهم الوظيفي مردها لمتغير الجنس، وخاصة أن الوظائف لا تتطلب جهد بدني خاص بجنس دون آخر، وهو ما يتفق العديد من الدراسات كدراسة (مومني، 2020)، و(أبوحميد، 2020)، و(هبة علي، 2021)، و(حمادة، 2019)، و(العنزي، 2019)، (Zarket, 2017)، (Agymyang, 2014), (Sirisunhirun, 2014).

- كما بينت النتائج وجود فروق دالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر، وربما يفسر ذلك بأن هذه الفئة هي الفئة الأكثر شبابا والتي تتميز بحماس أكبر للعمل ومحاولة اثبات ذاتها من خلال بذل المزيد من المجهودات والاندماج أكثر في وظائفها، وهو ما يختلف مع دراسات (هبة علي، 2021)، (Sirisunhirun, 2014).

- وبينت النتائج وجود فروق دالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وذلك لصالح فئة الإداريين، وقد يفسر ذلك بطبيعة عمل الإداريين بحيث أن فئة الإداريين على تماس مباشر وقرب من الإدارة العليا وبالتالي تدرك السلوكيات الأخلاقية للمسؤولين بسهولة وبالتالي تكون أكثر

استغراقا في أعمالها، وهو ما يختلف مع دراسة (حمادة، 2019) التي لم تثبت وجود فروق تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- كما بينت النتائج وجود فروق دالة احصائيا في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهو ما يفسر على أنه عدد السنوات المقضية في العمل تؤدي الى زيادة معرفة العامل بمتطلبات وظائفه وبالتالي زيادة انغماسه فيها وحماسه وتفانيه في أدائها، وهو ما يتفق مع دراسة (Zarket, 2017)، كما أن النتيجة المتوصل إليها تختلف مع دراسات (حمادة، 2019)، (العنزي، 2018)، (أبوحميد، 2020) و(العنزي، 2019).

خلاصة الفصل الرابع:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسات الصحية محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسات الصحية العمومية بولايتي الوادي والمغير، حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وكذا المهام التي تسعى إلى تحقيقها، كما تم التطرق إلى لمحة عن القطاع الصحي بالجزائر، وتم الإعتماد الدراسة الميدانية على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 370 من العاملين، كما تم الاعتماد على المقابلة لجمع بعض البيانات وتفسير النتائج.

وبعد استرجاع الاستبانات وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، فتم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث تم التوصل إلى أنه:

- وجود مستوى متوسط لتصورات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية بالمؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- وجود مستوى مرتفع لتصورات أفراد عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات الصحية محل الدراسة.
- وجود أثر دال احصائيا للقيادة الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي؛
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بخصوص تصورات أفراد عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) ؛
- وجود فروق دالة احصائيا بخصوص تصورات أفراد عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة تعزى لتأثير المستوى الوظيفي؛
- عدم وجود فروق دالة احصائيا بخصوص اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؛
- وجود فروق دالة احصائيا بخصوص اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الْحَاقَّةُ

خاتمة

تعد المؤسسات الصحية من المنظمات الاجتماعية المعقدة التنظيم، حيث أنها تستلزم موردا بشريا متخصصا ومتنوع المهارات من أطباء وشبه طبيين ومسيرين إداريين، حيث أن لكل فئة خصائص تميزها عن غيرها، وكل الفئات السابقة تلعب دورا حاسما في فعالية وكفاءة هذه المؤسسات الصحية، لذلك يقع على المسؤولين دور كبير في الحفاظ على هذا المورد البشري وتحقيق تطلعاته من أجل أن يصبح أكثر رضا في مكان العمل وبالتالي أكثر اندماجا وتعلقا بوظائفه، وهنا يأتي نمط القيادة الأخلاقية كأحد أهم الوسائل للتعامل مع هذا المورد البشري والحفاظ عليه، حيث أن مفهوم القيادة الأخلاقية يعد مفهوما جديدا نسبيا في أدبيات القيادة، فهو يعني مراعاة المعايير الأخلاقية في العملية القيادية، وذلك لأن القيادة والأخلاقيات مكملين لبعضهما البعض من أجل التوفيق بين مصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، لذلك جاء الاهتمام بالقيادة الأخلاقية لإسهامها في ترشيد القرارات الإدارية، ومن ثم خلق مناخ عمل أخلاقي يؤدي بالعاملين الى الشعور بأدبيتهم في المؤسسات واشباع حاجياتهم الإنسانية وبالتالي استغراقهم أكثر في وظائفهم وتقديم كل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على سلوكيات القيادة الأخلاقية السائدة في المؤسسات الصحية العمومية في ولايتي الوادي والمغير، واستكشاف مدى مساهمتها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، وبناءا على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالآتي:

أولا: النتائج النظرية للدراسة

من خلال استعراض ودراسة الأطر النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة تم التوصل للعديد من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعتبر القيادة عملية يمارس من خلالها القائد تأثيرا على أتباعه في المنظمة من أجل دفعهم لتحقيق الأهداف؛
- للقيادة دور مهم في نجاح المنظمات، حيث اهتمت العديد من النظريات بخصائص القائد الفعال، وكانت أهمها: مدخل السمات، المدخل السلوكي، المدخل الموقف، الموقف التفاعلي، والعديد من النظريات الحديثة كالنظرية التبادلية والتحويلية والكاريزمية؛
- تعد الأخلاق سمة حميدة يجب أن يتسم بها مدراء المؤسسات بصفتهم قدوة، وذلك من أجل خلق مناخ عمل ملائم ومن أجل تنمية سلوكيات إيجابية للعاملين؛
- يعتبر نمط القيادة الأخلاقية من أكثر أنماط القيادة التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال الإدارة، حيث أتت نتيجة المعضلات الأخلاقية في المؤسسات؛

- القيادة الأخلاقية هي استخدام القائد لسلوكات ذات قيم معيارية أخلاقية في المؤسسة وتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه مع العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمجتمع على حد سواء، ومحاولة نشر هذه السلوكات من خلال لعب دور القدوة في المؤسسة؛
- للقيادة الأخلاقية دور هام في تعزيز مواقف وسلوكات العاملين، حيث تم إثبات أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعديد من المخرجات السلوكية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وخفض معدلات الغياب للموظفين؛
- يعد مفهوم الاستغراق الوظيفي أحد أهم المداخل التنظيمية الأكثر تداولاً في السنوات الأخيرة لفهم سلوكات العاملين، وأهميته في رفع معنويات العاملين والحد من ظواهر الغياب ونقص الدافعية والأداء؛
- الاستغراق الوظيفي هو حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس (Vigor) والتفاني (Dedication) والانغماس (Absorption)؛
- التركيز الكبير للقادة على كيفية جعل العامل أكثر استغراقاً في عمله، حيث أن القادة يدركون أنه بالتركيز على الاستغراق الوظيفي للعاملين يستطيعون خلق قوى عاملة أكثر كفاءة وإنتاجية؛
- تعد المؤسسات الصحية من المؤسسات من ذات التنظيم المعقد حيث تزدوج فيها خطوط السلطة بين إداريين وطبيين، ومن حيث أنها تتطلب مورداً بشرياً ذو مهارات متنوعة ومتخصصة.

ثانياً: النتائج التطبيقية للدراسة

- تم التركيز في الجانب التطبيقي على دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصحية العمومية، ومن خلال استعمال أداتي الاستبانة والمقابلة تم التوصل لمجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- مستويات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حسب عينة الدراسة؛
- كان بعد التوجيه الأخلاقي أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية إدراكاً من قبل عينة الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى يليه بعد توضيح الدور ثانياً، ثم بعد الاهتمام بالاستدامة ثالثاً، فبعد النزاهة رابعاً، ثم بعد التوجه نحو المسؤولين خامساً، يليه بعد مشاركة السلطة سادساً، وأخيراً بعد العدالة في المرتبة السابعة؛
- مستوى الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الصحية محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حسب عينة الدراسة؛
- يعتبر بعد التفاني أكثر أبعاد الاستغراق الوظيفي إدراكاً من قبل عينة الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى يليه بعد الانغماس ثانياً، وأخيراً بعد الحماس في المرتبة الثالثة؛

- هناك أثر دال إحصائيا للقيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، وأن التأثير الجوهري كان لبُعدي النزاهة والتوجه نحو المرؤوسين، حيث أن نسبة (20.5%) من التغير في الاستغراق الوظيفي يفسر من خلال القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية محل الدراسة؛
- كل أبعاد القيادة الأخلاقية لها أثر في تعزيز الاستغراق الوظيفي وهي التوجه نحو المرؤوسين، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور والنزاهة، باستثناء بعد العدالة الذي أظهرت النتائج أنه لا يوجد له أثر دال إحصائيا على الاستغراق الوظيفي للعاملين؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، العمر وسنوات الخبرة؛
- وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المسؤولين في المؤسسات الصحية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؛
- وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى استغراقهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

ثالثا: توصيات الدراسة

- من خلال النتائج المتوصل إليها من الجانبين النظري والتطبيقي، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- تدريس مقررات القيادة الأخلاقية والأخلاقيات في كافة الجامعات الجزائرية للعمل على تكوين قيادات ذات وعي للتحديات الأخلاقية في مكان العمل؛
- تقديم برامج تدريبية وعقد ندوات لمناقشة مختلف المشكلات الأخلاقية داخل المؤسسات الصحية؛
- على الإدارة العليا لقطاع الصحة إلحاق مسؤولي المؤسسات الصحية بدورات تدريبية تستهدف تدعيم وتعزيز أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم؛
- تعزيز الممارسات الأخلاقية في المؤسسات الصحية من خلال ربط المكافآت بالالتزام بالسلوكات الأخلاقية؛
- ضرورة التزام المسؤولين في المؤسسات الصحية بالسلوكات الأخلاقية مع العاملين من أجل لعب دور القدوة والنموذج أمامهم؛
- تعزيز مبدأ المصلحة العامة مقابل المصلحة الشخصية في جميع المؤسسات الصحية؛

- توضيح مهام وصلاحيات ومسؤولية كل عامل بدقة داخل المؤسسات الصحية، وخاصة بعض الرتب التي تعمل في جميع المصالح كشبه الطبيين مثلاً، حيث ومن خلال بعض المقابلات تبين تداخل أدوارهم وأدوار الأطباء في كثير من الأحيان؛
- ضرورة قيام الإدارة العليا للمؤسسات الصحية من خلال إدارة الموارد البشرية بتوفير معايير موضوعية تتوفر على الأبعاد الأخلاقية في عملية انتقاء وتعيين المسؤولين في هذه المؤسسات؛
- تعتبر النزاهة والتوجه نحو المرؤوسين أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً في الاستغراق الوظيفي، وبالتالي زيادة وعي المسؤولين نحو تعزيز هذه السلوكيات من أجل رفع مستوى استغراق العاملين في المؤسسات الصحية؛
- من جهة أخرى يلاحظ ضعف سلوكيات العدالة، مشاركة السلطة والتوجه نحو المرؤوسين، وبالتالي وجب اهتمام المسؤولين بهذه السلوكيات ومحاولة تنميتها من أجل زيادة استغراق عاملهم؛
- العمل على اهتمام المسؤولين أكثر بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسات الصحية كل حسب تخصصه وخاصة أن المؤسسات الصحية تحتوي فئات عمالية ذات تكوين عالي ومتخصص، كفئة الأطباء التي تعمل في ظروف تتطلب منها اتخاذ قرارات لا تحتاج للانتظار أو التأجيل؛
- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات الصحية بقضايا الاستدامة ومحاولة ربط أهداف المؤسسات الصحية بمختلف الشركاء الخارجيين؛
- على المسؤولين التقرب من العاملين ومحاولة فهم المشاعر السلبية التي قد يمرون بها، ومناقشة مسبباتها، وتشجيعهم لتجاوز حالات الإحباط التي قد يمرون بها؛
- ضرورة أن يحظى موضوع الاستغراق الوظيفي باهتمام أكبر لما له من دور كبير في زيادة انتماء العاملين ورغبتهم في العمل ومنه تحسين العديد من مؤشرات الأداء في المؤسسات؛
- توعية العاملين وتعريفهم بمفهوم الاستغراق الوظيفي ودوره في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسات الصحية، وذلك من خلال البرامج التدريبية ومختلف الندوات واللقاءات مع العاملين؛
- العمل على تشجيع وتكريم العاملين الأكثر استغراقاً في وظائفهم لحثهم على تقديم الأفضل وتحفيز باقي العاملين؛
- التعرف على مختلف الصعوبات التي يواجهها العاملون داخل وحتى خارج المؤسسات الصحية من أجل إعطائهم صورة بأن المسؤولين يهتمون لأمرهم مما يؤدي بهم للاستغراق في وظائفهم؛
- اقتراح تكوين لجنة خاصة بأخلاقيات المهنة داخل المؤسسات الصحية هدفها متابعة المشكلات الأخلاقية واقتراح حلول لها؛

- التنوع في سياسة التوظيف وذلك لتدارك النقص المسجل في تعداد بعض الفئات في المؤسسات الصحية؛
- الاهتمام بجانب بيئة العمل وذلك بتوفير شروط السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات الصحية؛
- ضرورة توفير مختلف اللوازم الطبية والمعدات والأجهزة للرفع من كفاءة العمل من أجل راحة العاملين من جهة، وضمان خدمة أفضل للمرضى القاصدين للمؤسسات الصحية من جهة أخرى؛
- العمل على تحفيز بعض الفئات كالأطباء المختصين بتوفير ظروف ملائمة لراحتهم ولتفرغهم للعمل كتوفير السكنات الوظيفية، وذلك لضمان استقرارهم وبقائهم في المؤسسات الصحية؛
- منح الإجازات المستحقة للعاملين وعدم رفضها من أجل تجديد طاقة العاملين والتخلص من ضغوط العمل؛
- اجراء تغييرات دورية لمسؤولي الوحدات الطبية والمصالح بغية تجديد روح العمل لدى العاملين، ومن أجل تطوير كفاءة المسؤولين.

رابعاً: آفاق الدراسة

- يعتبر متغيري القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي من المواضيع الحديثة والتي لها أهمية كبيرة في المنظمات، ومن خلال دراسة إشكالية الدراسة، تم مصادفة العديد من المواضيع التي يمكن أن يتم تناولها كأبحاث علمية مستقبلية من خلال المهتمين بهذا المجال، يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:
- توسيط جودة حياة العمل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي (دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية الخاصة والمؤسسات الصحية العمومية)؛
 - دور مناخ العمل الأخلاقي كوسيط بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية.
 - أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات الخدمية؛
 - مساهمة القيادة الأخلاقية في تنمية ولاء العاملين في المؤسسات الصحية.

قَائِمَةٌ لِمَصَادِيرِ قَلَمِ الرَّاجِعِ

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

i. القرآن الكريم.

ii. الكتب:

1. ابراهيم بختي، "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية IMRAD"، ط 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
2. أحمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، السعودية، دار الملك فهد للطباعة، 2016.
3. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية- المفاهيم والأدوات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الأردن، 2011، ص 221.
4. أسامة الخيري، "الجديد في القيادة الادارية"، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
5. بلال السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
6. بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، ط 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
7. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، "منهجية العلوم الاجتماعية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
8. تحسين أحمد الطراونة، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، ط 1، السعودية، مركز الدراسات والبحوث لجامعة نايف العربية، 2012.
9. حسين أحمد عبد الرحمان، "العلوم السلوكية: الدوافع- التفكير- الذكاء- القيادة"، مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2015.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
11. خالد الشمالان وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، ط 1، السعودية، مكتبة القانون والاقتصاد، 2018.
12. رافدة عمر الحريري، "إعداد القيادات الإدارية لمدرس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر، الأردن، 2007.
13. سعد الدين الهالالي، "المهنة وأخلاقيها دراسة فقهية مقارنة للقوانين الكويتية، مجلس النشر العلمي"، الكويت، 2006.
14. شوقي طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، مصر، مكتبة غريب، 1992.

15. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، "القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار نيبور لطباعة والنشر، العراق، 2016.
16. طارق عبد الحميد البدر، "أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها"، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
17. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "القيادة في القرن 21"، ط 1، السعودية، قرطبة للإنتاج الفني، 2001.
18. عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، ط 1، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
19. فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفافة، "أسس ومبادئ البحث العلمي"، ط 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002.
20. فريد راغب النجار، "إدارة المستشفيات وشركات الأدوية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015.
21. فريد فهمي زيادة، "المبادئ وأصول للإدارة والأعمال"، ط 4، الأردن، مطبعة الشعب، 2004.
22. كيرت دار، "الأخلاقيات في إدارة الخدمات الصحية"، ترجمة: عبد المحسن الحيدر، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2017.
23. محمد الصيرفي، "القيادة الادارية الابداعية"، ط 1، مصر، دار الفكر العربي، 2007.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
25. محمد عقله، "النظام الأخلاقي في الإسلام"، الأردن، مكتبة الرسالة الحديثة، 1986.
26. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
27. نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.

iii. الرسائل والأطروحات:

1. أحمد العتيبي، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2. أحمد عبد الله العبادي، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2019.
3. أسامة عبد الكريم هزي، "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
4. أشرف محمد أحمد أبو الراغب، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2019.
5. أمل مقابلة، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2020.
6. إيمان دعكيك، "درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2020.
7. إيمان صلاح المنطوي، "أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2007.
8. بشير بن شويحة، "أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
9. بوروبة فهيمة، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة: دراسة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
10. جاب الله سعد عراي، "الشريك الاجتماعي ودوره في تحسين الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2014.
11. جوهرة أقطي، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2014.
12. حمود محسن حمود الصالح، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

13. خدير نسيم، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015.
14. دويدي خديجة هاجر، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015.
15. رحمة سكين، "متطلبات استخدام نظام محاسبة التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لطب العيون بسكرة"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة بسكرة، 2020.
16. سميرة صالح، "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2017.
17. طه مداني طويهر، "دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة: دراسة حالة بعض فروع مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019.
18. عائشة بولكحل، "العدالة التنظيمية كمدخل لتعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2022.
19. عبد المنعم طرخان، "واقع أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وعلاقته بسلوكهم القيادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003.
20. عبطة أبو حميد، "التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
21. العلمي خلايفة، "التحول نحو إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية الوادي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020.
22. علي العنزي، "أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.

23. علي خميس المصري، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2012.
24. علي سنوسي، "تسيير الخدمات الصحية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر آفاق 2010"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.
25. عمار حمامة، "علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2019.
26. عمرو عبد الغني، "أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017.
27. غرام خلف الرواشدة، "النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.
28. محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بالجلفة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
29. مدين سحر خلف، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
30. مريم النداوي، "العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات"، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، جامعة الموصل، العراق، 2004.
31. نجيب سبع، "أثر التدريب الإلكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2021.
32. نصر الدين قعودة، "أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.
33. نوال زواوي، "استراتيجيات الفاعلين والصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية "صيد أعمر" بني سليمان ولاية المدية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2020.

34. هناء السيد الهادي محمد، "أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2019.
35. وفاء سلطاني، "تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.
36. يعقوب سالم، "أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

iv. المقالات:

1. أحمد تي، بوبكر نعرو، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي"، *Revue Algérienne d'Economie de gestion*، مج 15، ع 1، 2021.
2. أحمد تي، بوبكر نعرو، عادل غربي، "أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، مج 14، ع 1، 2021.
3. احمد جنان شهاب، "أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، مج 15، ع 04، 2013.
4. أحمد ضيف، فتيحة صدوق، "دور الاستغراق الوظيفي في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة"، *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، مج 4، ع 2، 2020.
5. أحمد نعيم حسن، "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط"، *مجلة واسط للعلوم الرياضية*، مج 1، ع 3، العراق، 2021.
6. اسماعيل محمود طه، "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع 01، 2019.
7. اسمهان بلوم، "تنمية الاستغراق الوظيفي مقارنة ابستمولوجية للنسق السلطوي كمقاربة اجتماعية"، *مجلة عالم التربية*، مج 14، ع 42، 2013.
8. آلاء العاني، فديم عبد الحميد، "تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية"، *مجلة تنمية الرافدين*، مج 39، ع 125، العراق، 2020.

9. أمال يوب، بوديزة إكرام، "أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة)"، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجحت، المجلد (08)، العدد (01)، الجزائر، 2021.
10. أمجد دراركة وآخرون، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كج (04)، ع (14)، الأردن، 2020.
11. أبن المعاني، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، مج 9، ع 2، 2013.
12. بتول غانم، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، مج 06، ع 01، 2017.
13. بسام الرميدي، أسماء بدوي، "أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج 5، ع 1، مصر، 2021.
14. حمزة معمري، "واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين: دراسة ميدانية على عينة من ممرضين مستشفى العقيد شعباني بالمنيعه"، مجلة اسهامات للبحوث والدراسات، الجزائر، مج 06، ع 02، 2021.
15. خالد علي وآخرون، "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة"، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale ، مج 13، ع 26، الجزائر، 2018.
16. خالد مومني، "درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين"، المجلة التربوية، ع 9، كلية التربية، السعودية، 2020.
17. خضير علي فيروز موسى، "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العراق، مج 9، ع 4، 2017.
18. خليل اسماعيل ماضي، "أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الاسكان والأشغال العمومية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، ع 03، 2015.
19. دعاء عبد السلام وآخرون، "أثر فرق العمل على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1، جامعة عين شمس، مصر، 2020.

20. راضية يوسف، أمال يوب، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالم"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 02، ع 12، الجزائر، 2020.
21. رشا سلامة، "دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع 68، مصر، 2020.
22. زينة بوساق، عتيقة حرايرية، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة هيروودوت، الجزائر، ع 08، 2018.
23. زيد صادق ماجد، "القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز الأبداع المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية في محافظة البصرة"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مج 12، ع 29، 2020.
24. زينب الغرابلي، "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 9، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2020.
25. سالم الخوالدي، ممدوح رفاعي، أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع 02، 2017.
26. سالم القحطاني، "القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مجلة البحوث الأمنية، مج 11، ع 33، السعودية، السنة.
27. سعد العنزي، رنا صبر، منظومة أصوات العاملين ودورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 56، العراق، 2018.
28. سلوى تيشات، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 13، الجزائر، 2018.
29. سليمان فيبي، "أثر الذكاء الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع 3، جامعة المنوفية، مصر، 2019.
30. سناء أبو ليفة، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة وروحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة"، المجلة العربية للإدارة، مج (39)، ع (04)، مصر، 2019.
31. سوسن الشاعر، شاكر الخشالي، "أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية"، مجلة المثلث للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (06)، العدد (02)، الأردن، 2020.

32. شوقي جدي، خاتمة لوائي، بشير كاوجة، "أثر التمكين النفسي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تبسة"، مجلة دراسات، مج 12، ع 2، 2021.
33. شيماء عصمت محمد أمين وآخرون، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرهما في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، العراق، مجلد 22، عدد 03، 2018.
34. صالح القرني، 2020، "الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي"، مجلة الإدارة العامة، مج 61، ع 2، السعودية، 2020.
35. صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية"، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، مج 16، ع 01، 2015.
36. الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافع الانجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر ع 35، 2011.
37. عبد الحكيم نجم، هبة البسيوني، "القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل، ع 01، 2018.
38. عبد الحميد المغربي، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ع 2، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
39. عبد العزيز مرزوق وآخرون، "أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 6، مصر، 2019.
40. عبد الكريم مراحي وآخرون، "مستوى الاستغراق الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية"، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 18، العدد 1، 2021.
41. عبد الله العولقي، "أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، مج (12)، ع (01)، السعودية، 2018.
42. عبد الله عالي القرني، "القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية لجامعة الأزهر. مصر، مج 35، ع 170، 2016.

43. عزيز سعيود، الطاهر بلعور، علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء سونلغاز جيجل، مجلة العلوم الإنسانية، مج 32، ع 3، الجزائر، 2021.
44. علي الشريف، فاضل ظاهر، "دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)"، مجلة الريادة للمال والأعمال، مج 02، ع 01، العراق، 2021.
45. غادة عادل عطية، "القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة"، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 04، 2018.
46. فادية عموري وآخرون، "أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا: دراسة حالة مجمع عموري"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج 4، ع 2، 2020.
47. فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، "أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد (02)، العدد (01)، الجزائر، 2020.
48. فوزية ضو، سلاف مشري، "الاستغراق الوظيفي وتطبيقاته الإرشادية للوقاية من الضغوط المهنية"، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، مج 03، ع 01، 2021.
49. محمد سليمان أكريم، "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج 03، ع 01، 2012.
50. محمد لطرش، "دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي حسب نموذج Utrecht"، مجلة أبعاد اقتصادية، مج 10، ع 2، 2021.
51. محمد لطرش، 2018، "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة)"، مجلة البناء الاقتصادي، ع (02)، الجزائر، 2020.
52. محمود الشنطي، "دور الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 27، ع 2، غزة، 2019.
53. مريم يحياوي، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، ع 21، 2017.
54. مصطفى بن عودة، سمير غويني، "دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الميادين الاقتصادية، مج 02، ع 01، 2019.

55. مصطفى عبد المنعم، "أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ع 3، مصر، 2020.
56. ميادة يحياوي مهدي، رازق مخور داود، "تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية: نموذج اسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مج 07، ع 21، العراق، 2011.
57. ميثاق الفتلاوي، سارة نعمة، "تأثير القيادة الأخلاقية على خفة القوى العاملة: بحث تحليلي لعينة من الموظفين في دائرة صحة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، مج 18، ع 71، 2022.
58. ميسون أحمد، أحمد محمود، "دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، مج 16، ع 51، 2020.
59. نصر الدين قعودة، سلامي منيرة، "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل (دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة)"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (04)، الجزائر، 2020.
60. نحي الشربيني، "أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية)"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (11)، ع (04)، مصر، 2020.
61. هاشم العبادي، ولاء الجاف، "إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال"، دراسات إدارية، العراق، المجلد 05، العدد 09، 2012.
62. الهام بوغليطة وآخرون، "العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تميع الغاز الطبيعي بسكيكدة"، Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale، المجلد 15، العدد 1، 2020.
63. هبه علي، "دور القيادة الاخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة)"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج 40، ع 1، مصر، 2020.
64. هتوار فتاح كريم، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة الأنبار للدراسات الاقتصادية والادارية، العراق، مج 08، ع 16، 2016.
65. هند الفقيه، ممارسات "القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الافادة منها بالمدارس السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، 2019.

66. هيثم جبريل، "أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية"، مجلة البحوث التجارية والمالية، ع (02)، مصر، 2019.
67. وهيبة شيلي، "القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 13، 2017.
68. يزن محمد وآخرون، "دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مجموعة قنوات كربلاء الفضائية)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (12)، ع (02)، العراق، 2020.

v. الملتقيات والمؤتمرات:

1. مروة هوام، محمد إسلام تلي، مروة مويسي، "أخلاقيات الأعمال وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2017.

vi. المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني لمديرية الصحة والسكان لولاية الوادي، "www.dsp-eloued.dz"، زيارة بتاريخ 15 جوان 2022، الساعة 10:15.

vii. الجريدة الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، "المرسوم التنفيذي رقم 97-465، المؤرخ في 02 ماي 1997، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها".
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، "المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المؤرخ في 02 ماي 1997، المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها".
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33، "المرسوم التنفيذي رقم 07-140، المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية والاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها".

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد، 20، "القرار الوزاري المؤرخ في 15 جانفي 2012، الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية".
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، "الأمر 13-404 المؤرخ في 01 ديسمبر 2013، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون".

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

i. الكتب:

1. A Rebecca, Jones Patronis, "Nursing Leadership and Management: Theories, Processes and Practice", F.A. Davis Company, Philadelphia, USA, 2007.
2. Andrzej Huczynski, David A Buchanan, "Organizational Behaviour: An Introductory Text", 5th ed, Harlow, USA, 2004.
3. Fox et al, "Ethical leadership Fostering an Ethical Environment and Culture", national Center for Ethical in Health Care, 2008.
4. j Gibbons, "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications", The Conference Board, New York. 2006.
5. Koontz & O'Donnell, "Principles of management", McGraw Hill book co, USA, 1964.
6. LW Rue, LL Byars, "Management Theory Application", Irwin Inc, 1977.
7. Manuel Mendonca, Rabindra N. Kanungo, Ethical Leadership, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2007.
8. Mark Pastin, "The Hard Problem of Management: Gaining the Ethics Edge", USA, Jossey-Bass, 1986.
9. Mejia Luis R Gomez et al, "Management", McGraw – Hill, Inc, 2nd ed, New York, USA. 2002.
10. RL Daft, A Noe Raymond , "Organizational Behavior", Harcourt College Publisher, USA, 2001.
11. Schermerhorn John, "Management and Organizational Behavior", Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996.
12. Smith Stuart, Piele Philip, "School leadership: handbook for excellence", 3rd edition, eric publication, Oregon, 1991.
13. SP Robbins, "Organizational behavior", 10th ed, Prentice Hall, San Diego, 2003.
14. Tead Ordway, "The Art of Leadership", McGraw Hill Inc, USA, 1963, p20.

ii. الرسائل والأطروحات:

1. Janea Sims McDonald, "**The relationship between university employees' work engagement and the perception of their influence on student integration and retention**", doctoral dissertation, The University of Southern Mississippi, USA, 2015.
2. Mungonge Goliath, "**A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia**", masters of business administration, Rhodes university.
3. Scott M Shaw, "**Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders: The Delphi technique**", Doctoral dissertation, Capella University, USA, 2008.

المقالات: .iii

1. A Bhana, S Suknunan, "**The impact of ethical leadership on employee engagement within a South African public higher education institution**", *Problems and Perspectives in Management*, Vol 17, No 4, 2019, pp, 314-324.
2. A Páez I Lawton, "**Developing a framework for ethical leadership**", *Journal of Business Ethics*, vol 130, N 03, 2015.
3. AM Khokhar, Z Nas, M Zia-ur-Rehman, "**Role of Ethical Leaders in creating Ethical Climate in Public Sector**", *Abasyn University Journal of Social Sciences*, Vol. 13, No 2, 2020.
4. Amos S Engelbrecht, Gardielle Heine, and Bright Mahembe, "**The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study**", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 40 N 01. 2014.
5. Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti, **Towards a model of work engagement**, *Career development international*, 2008.
6. Asif et al, "**How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model**", *Current Psychology*, 2020, pp, 1-7.
7. Asli Küçükaslan Ekmekçi, "**A study on involvement and commitment of employees in Turkey**", *Journal of Public Administration and Policy Research*, Turkey Vol 3(3). 2010.
8. Canan Nur Karabey, Zisan Duygu Aliogullari, "**The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader- Member Exchange**", *journal of Business and management (RJBM)*, Vol 5, N. 3, 2018.
9. CB Agyemang, SB Ofei, "**Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana**", *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol 1, No 4 2013, pp, 20-33.
10. CL Suan, AM Nasurdin, "**Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women?**", *Gender in Management: An International Journal*, Vol 33, No 2, 2016, pp, 2 - 18.

- 11.D Varshney, "**Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector**", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol 39, No 2, 2020, pp, 51-61.
- 12.DN Den Hartog, FD Belschak, "**Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process**", *Journal of Business Ethics*, Vol 107, No 1, 2012, pp, 35-47.
- 13.Ecran Yalmaz," **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol 10, N 2, 2010.
- 14.Feng I Feng, "**A study on school leaders' ethical orientations in Taiwan**", *Ethics & Behavior*, Vol. 21, No. 4, 2011, pp, 317-331.
- 15.Gary Yukl et al, "**An improved measure of ethical leadership**", *Journal of leadership & organizational studies*, Vol 20, N 1, 2013.
- 16.Gerard H Seijts, Dan Crim, "**What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement**", *Ivey Business Journal*, Vol 70, N 04, 2006.
- 17.Gharhoodi et al, "**Examining ethical leadership and its impacts on the followers' behavioral outcomes**", *Asian Social Science*, Vol 9, No 3, 2013, pp, 91-96.
- 18.Gon Kim Woo, Robert A Brymer, "**The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance**", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 30, No 4, 2011, pp, 1020-1026.
- 19.H B De Hoogh Annebel, Deanne N Den Hartog, "**Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**", *The Leadership Quarterly*, Vol 19, N 3, 2008.
- 20.H Shekari, "**Evaluating the Three Dimensions of Work Engagement in Social Security Organization of Yazd Province in Iran**", *Journal of Educational and Management Studies*, Vol 5, N 3, 2015.
- 21.Hadi Teimouri et al, "**The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company)**", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Vol 28, No 3, 2018, pp, 355-369.
- 22.Hadi Teimouri, Seyed Hasan Hosseini, Amirreza Ardeshiri, "**The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company)**", *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Vol 28, N 3, 2018.
- 23.Hassan Khan et al, "**The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**", *City University Research Journal*, Special Issue, Malaysia, 2017.
- 24.IK Enwereuzor, BA Adeyemi, IE Onyishi, "**Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance**". *Leadership in Health Services*, Vol. 33 No. 2, 2020, pp, 201-219.

- 25.Imran Shafique et al, "**How ethical leadership influences creativity and organizational innovation**". *European Journal of Innovation Management*, Vol 23, No 1, 2019, pp, 114-133.
- 26.Imran Shafique, Bashir Ahmad, Masood Nawaz Kalyar, "**How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms**", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 1, 2019.
- 27.Joplin et al, "**Employee entitlement, engagement, and performance: the moderating effect of ethical leadership**", *Journal of Business Ethics*, 2021, pp, 1-14.
- 28.Karianne Kalshoven, Deanne Den Hartog, Annebel De Hoogh, "**Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**", *The leadership quarterly*, Vol 22, N 01, 2011.
- 29.Linda Klebe Treviño, Michael Brown, Laura Pincus Hartman, "**A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite**", *Human relations*, Vol 55, N 01, 2003.
- 30.LK Trevino, LP Hartman, M Brown, "**Moral Person and Moral manger: How executives develop a reputation for ethical leadership**", *California Management Review*, Vol 47, No 4. 2000.
- 31.M Jain, G Mathur, "**Effect of Organization Justice and Employee Engagement on Job satisfaction**", *organization*, Vol 2, No 3, 2015, pp, 194-203.
- 32.Madhura Bedarkar, Deepika Pandita, "**A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance**", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 133, 2014.
- 33.Mai Ngoc Khoung, Nguyen Vu Quynh Nhu, "**The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment–A study of tourism sector in Ho Chi Minh City, Vietnam**", *Journal of Advanced Management Science*, Vol 3, No 4, 2015, pp, 329-336.
- 34.Markos Solomon, Sandhya Sridevi, "**Employee engagement: The key to improving performance**", *International journal of business and management*, Vol 5, N 12, 2012.
- 35.Mary Kay Copeland, "**the Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review**", *International Journal of Leadership Studies*, Vol 8 N 2, 2014.
- 36.Maxim Egorov et al, It's match: "**Moralization and the effects of moral foundations congruence on ethical and unethical leadership perception**", *Journal of Business Ethics*, 2020, Vol. 167, No. 42, pp, 707-723.
- 37.ME Brown, LK Trevino , DA Harrison, "**Ethical Leadership: A Social learning perspective for construct development and testing**", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 97, issue 2.
- 38.N C AGHA, et al, "**Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria-a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited**

- Enugu, Nigeria". *International Journal of Development and Management Review*, Vol 12, No1, 2017, pp, 202-214.
39. Naeem et al, "Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model", *Ethics & Behavior*, Vol 30, No 1 2020, pp, 63-82.
40. Nancy Rothbard, "Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family Roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol 46, No 4, 2001.
41. P Ferreira, ER de Oliveira, "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, Vol 26, No 3/4, 2014, pp, 232-248.
42. PA Charlotte, "Typology for The Categorization of Ethical Leadership Research", *African Journal of Business Ethics*, vol 12, No2, 2018.
43. Pablo Ruiz-Palomino, "Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 28, No 3 2011, pp, 244-258.
44. Peter Adoko Obicci, "Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda", *Net journal of business management*, Vol 3, No 1, 2015, pp, 1-12.
45. Raad Abdulkareem Shareef, Tarik Atan, "The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation", *Management Decision*, Vol. 57 No. 3, 2019.
46. Raad Abdulkareem Shareef, Tarik Atan, "The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation", *Management Decision*, Vol 57, No 3, 2019, pp, 583-605.
47. Rahim Nazahah, Ahmad-Zaluki Nurwati A, "The extent of ethical leadership among youth: The case of a developing country", *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, Vol 14, No 4, 2018, pp, 54-64
48. Rees et al, "Employee voice and engagement: connections and consequences", *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, Vol 24, No 14, pp, 2780-2798
49. Resick et al, "What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 3, 2011, pp, 435-457
50. Ruiz-Palomino et al, "Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 28, N 3. 2011.
51. S Aloustani, F Atashzadeh-Shoorideh, Zagheri-Tafreshi M, Nasiri M, Barkhordari Sharifabad M, Skerrett V. "Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study". *BMC nursing*, Vol. 19, No 1, 2020, pp, 1-8.

- 52.S Bello, "**Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance**", International Journal of Business and Social Science, 2012, vol 03, N 1.
- 53.S Sirisunhirun, NS Dhirathiti, "**Job characteristics and a happy workplace: increasing organizational engagement in thai higher education institutions**", *Organization Development Journal*, Vol 33, No 1, 2014, p71-89.
- 54.Shad Dowlathshahi, Qing Cao, "**The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing**", *European Journal of Operational Research*, N 176, USA, 2006.
- 55.Shania Dwi Rantika, Andi Ina Yustina, "**Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment**", *Journal of Indonesian Economy and Business*, Vol 32, N 2, 2017.
- 56.Shania Dwi Rantika, Andi Ina Yustina, "**Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment**", *Journal of Indonesian Economy and Business*, Vol 32, No 2, 2017, pp, 121-137.
- 57.Silke Astrid Eisenbeiss, "**Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach**", *The Leadership Quarterly*, Vol 23, N 5, 2012.
- 58.SO Mokaya, MJ Kipyegon, "**Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya; Case of Cooperative Bank**", *Journal of human resources management and labor studies*, Vol 2, No 2, 2014, pp,187-200.
- 59.W Zaraket, "**Impact of Job Involvement on Organizational Commitment: A Case Study of Lebanese Public Sector**", *International Humanities Studies*, Vol 4, No 3, 2017, pp, 28-30.
- 60.Waldman et al," **Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environment Uncertainty**", *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 2001.
- 61.William Kahn, "**Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**", *Academy of management journal* Vol 33, N 04, 1990.
- 62.Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, Marisa Salanova, "**The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study**", *Educational and psychological measurement*, Vol 66, N 4, 2006.

iv. الملتيقيات والمؤتمرات:

1. David MacLeod, Nita Clarke, "**Engaging for success: enhancing performance through employee engagement**", a report to government, crown copyright, UK, 2009.
2. Hatice ŞENYURT, Muhammet Said DINC, "**The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of private primary and high school teachers in Bosnia and Herzegovina**", *Paper*

presented at the international conference on economic and social studies, International Bursh University, Bosna, 2015.

3. Riza Pertiwi, Mukhtar Mukhneri, SUPRIYATI Yetti, **“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, 2019, pp,578-584.

لِلْمَلَأَحَقِّ

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها بعنوان " مساهمة سلوكات القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين- دراسة مجموعة من المؤسسات الصحية-، والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية.

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول القيادة الأخلاقية، وذلك لمعرفة أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح الدراسة.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: فتحي لعموري

Lamouri-fethi@univ-eloued.dz

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع الإشارة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك.

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى الوظيفي: ☐ طبيب مختص، ☐ طبيب عام، ☐ صيدلي، ☐ جراح أسنان، ☐ شبه طبي، ☐ بيولوجي، ☐ نفسياني، ☐ عون تحذير وانعاش، ☐ قابلة، ☐ اداري.
- 4- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الأخلاقية: وتعرف بأنها: "إظهار السلوك المعياري المناسب، وذلك من خلال التصرفات والعلاقات الشخصية وتشجيع الأتباع لانتهاج هذه السلوكيات عبر الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز واتخاذ القرار".

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التوجه نحو المرؤوسين						
1	يظهر المسؤول اهتماماً لتصرفاتي وتصرفات زملائي في العمل.					
2	يخصص المسؤول وقتاً للاتصال الشخصي بالعاملين.					
3	يهتم المسؤول باحتياجاتنا الشخصية ورغباتنا وتلبية قدر الإمكان.					
4	يولي المسؤول اهتماماً بالجوانب العاطفية المتعلقة بالعمل.					
5	يهتم المسؤول بتطور وتنمية مهاراتي.					
6	يتعاطف معي المسؤول عندما أواجه مشاكل.					
7	يهتم المسؤول بتابعيه ويعاملهم بكل احترام.					
ثانياً: العدالة						
8	يحمّلني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن المشاكل الخارجة عن سيطرتي.					
9	يحمّلني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن أعمال خارجة عن صلاحياتي.					
10	يحمّلني مسؤولي المباشرة المسؤولية عن الأخطاء التي لم أرتكبها.					
11	يسعى مسؤولي المباشرة لتحقيق نجاحه على حساب الآخرين.					
12	يركز المسؤول بشكل أساسي على الوصول إلى أهدافه الخاصة.					
13	يتحيز المسؤول لبعض الموظفين.					
ثالثاً: مشاركة السلطة						
14	يسمح لنا المسؤول بالتأثير في القرارات الحاسمة.					
15	لا يسمح المسؤول للآخرين بالمشاركة في صنع القرار.					
16	يطلب المسؤول المشورة من الموظفين فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة.					
17	يعيد المسؤول النظر في القرارات بناء على اقتراحات الموظفين.					

18	يفوض المسؤول الصلاحيات للموظفين.				
19	يسمح لي المسؤول بلعب دور في تحديد أهداف الأداء الخاصة بي				
رابعاً: الاهتمام بالاستدامة					
20	يرغب المسؤول في العمل بطريقة صديقة للبيئة.				
21	يظهر المسؤول اهتماماً بقضايا الاستدامة.				
22	يحفز المسؤول العاملين على تبني الثقافة البيئية.				
خامساً: التوجيه الأخلاقي					
23	يشرح المسؤول بوضوح قواعد السلوك الأخلاقية المتعلقة بالعمل.				
24	يشرح المسؤول ما هو متوقع من الموظفين من حيث التصرف بنزاهة.				
25	يوضح المسؤول مبادئ ومعايير السلوك الأخلاقي.				
26	يضمن أن الموظفين يتبعون قواعد السلوك الأخلاقي.				
27	يوضح المسؤول العواقب المحتملة للسلوك غير الأخلاقي المحتمل.				
28	يحفز المسؤول مناقشة القضايا الأخلاقية بين الموظفين.				
29	يثني المسؤول على الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للسلوكيات الأخلاقية.				
سادساً: توضيح الدور					
30	يحدد مسؤولي المباشر توقعات الأداء المطلوبة من كل عضو في فريق العمل.				
31	يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي.				
32	يشرح لنا المسؤول ماهو متوقع من كل فرد من أفراد فريق العمل.				
33	يوضح لنا المسؤول الأهداف والأولويات بشكل واضح.				
34	يوضح لنا المسؤول نطاق مسؤولية كل فرد من فريق العمل.				
سابعاً: النزاهة					
35	يفي المسؤول دائماً بوعوده.				
36	يمكن الوثوق بالمسؤول لتناسب أقواله مع أفعاله.				
37	يمكن الاعتماد على المسؤول لأنه دائماً يحترم التزاماته.				
38	يحافظ المسؤول دائماً على مبادئ العمل ومبادئه الشخصية.				

الاستغراق الوظيفي: ويعرف بأنه: "أنها حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحماس، التفاني والانغماس.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الحماس Vigor						
1	في عملي أشعر دائماً أنني مفعم بالطاقة.					
2	في عملي أشعر دائماً بالقوة والنشاط					
3	عندما أستيقظ في الصباح أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.					
4	يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة جداً في كل مرة					
5	أتمتع بمرونة ذهنية عند قيامي بعملتي. أكثر شرح					
6	في عملي أثار دائماً حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام.					
ثانياً: التفاني Dedication						
7	العمل الذي أقوم به له معنى وهدف.					
8	أنا دائماً متحمس لوظيفتي.					
9	دائماً ما تلهمني وظيفتي.					
10	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.					
11	بالنسبة لي وظيفتي مليئة بالتحدي.					
ثالثاً: الانغماس Absorption						
12	يمر الوقت بسرعة عندما أكون أعمل.					
13	عندما أعمل أنسى كل شيء آخر حولي.					
14	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.					
15	أنا منغمس في عملي.					
16	يتملكني الحماس عندما أعمل.					
17	من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.					

الملحق رقم 02: قائمة أسماء محكمي الاستبيان

الجامعة	أسماء المحكمين
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أ / د عباسي بوبكر
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أ / د غربي هشام
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ / د داسي وهيبة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أ / د أفطي جوهرة
جامعة باتنة 01	أ / د لطرش محمد
جامعة محمد خيضر بسكرة	د كربوع سليم

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

01-معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر القيادة الأخلاقية:

التوجه نحو المرؤوسين	
Cronbach's Alpha	N of Items
.818	7

العدالة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	6

مشاركة السلطة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.704	6

الاهتمام بالاستدامة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.776	3

التوجه الأخلاقي	
Cronbach's Alpha	N of Items
.794	7

توضيح الدور	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	5

النزاهة	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	4

القيادة الأخلاقية	
Cronbach's Alpha	N of Items
.919	38

02-معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستغراق الوظيفي:

الحماس	
Cronbach's Alpha	N of Items
.771	6

التفاني	
Cronbach's Alpha	N of Items
.769	5

الانغماس	
Cronbach's Alpha	N of Items
.728	6

الاستغراق الوظيفي	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	17

03-اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
التوجه نحو المرؤوسين	370	-.653	.127	.003	.253
العدالة	370	1.164	.127	.088	.253
مشاركة السلطة	370	-.519	.127	.138	.253
الاهتمام بالاستدامة	370	-.575	.127	-.295	.253
التوجيه الأخلاقي	370	.233	.127	4.982	.253
توضيح الدور	370	-.638	.127	-.185	.253
النزاهة	370	-.390	.127	-.610	.253
Valid N (listwise)	370				

04- اختبار الانحدار المتعدد للقيادة بأبعادها على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.190	.56936

a. Predictors: (Constant), النزاهة, العدالة, الاهتمام بالاستدامة, مشاركة السلطة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي, التوجه نحو المروسين

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.309	7	4.330	13.357	.000 ^b
Residual	117.348	362	.324		
Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النزاهة, العدالة, الاهتمام بالاستدامة, مشاركة السلطة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي, التوجه نحو المروسين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	2.217	.168		.000
التوجه نحو المروسين	.113	.055	.144	.039
العدالة	.007	.028	.012	.795
مشاركة السلطة	.026	.054	.029	.633
الاهتمام بالاستدامة	.081	.042	.115	.057
التوجيه الأخلاقي	-.003	.046	-.004	.948
توضيح الدور	.069	.047	.092	.140
النزاهة	.113	.040	.187	.005

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

05- اختبار الانحدار البسيط للتوجه نحو المرؤوسين على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 ^a	.144	.142	.58591

a. Predictors: (Constant), التوجه نحو المرؤوسين

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.326	1	21.326	62.122	.000 ^b
	Residual	126.331	368	.343		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوجه نحو المرؤوسين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	2.565	.125		20.478
	التوجه نحو المرؤوسين	.300	.038	.380	7.882

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

06- اختبار الانحدار البسيط للعدالة على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.064 ^a	.004	.001	.63214

a. Predictors: (Constant), العدالة

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.604	1	.604	1.511	.220 ^b
	Residual	147.053	368	.400		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العدالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.422	.089		38.636	.000
	العدالة	.038	.031	.064	1.229	.220

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

07- اختبار الانحدار البسيط لمشاركة السلطة على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	.090	.60358

a. Predictors: (Constant), مشاركة السلطة

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.591	1	13.591	37.307	.000 ^b
	Residual	134.066	368	.364		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), مشاركة السلطة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.684	.141		19.035	.000
	مشاركة السلطة	.264	.043	.303	6.108	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

08- اختبار الانحدار البسيط للاهتمام بالاستدامة على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.110	.107	.59774

a. Predictors: (Constant), الاهتمام بالاستدامة

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.173	1	16.173	45.264	.000 ^b
	Residual	131.484	368	.357		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الاهتمام بالاستدامة

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.769	.116		23.791	.000
	الاهتمام بالاستدامة	.234	.035	.331	6.728	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

09- اختبار الانحدار البسيط التوجيه الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.308 ^a	.095	.093	.60256

a. Predictors: (Constant), التوجيه الأخلاقي

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.044	1	14.044	38.679	.000 ^b
	Residual	133.613	368	.363		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التوجيه الأخلاقي

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.800	.120		23.260	.000
	التوجيه الأخلاقي	.212	.034	.308	6.219	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

10- اختبار الانحدار البسيط لتوضيح الدور على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.326 ^a	.106	.104	.59878

a. Predictors: (Constant),

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.715	1	15.715	43.832	.000 ^b
	Residual	131.942	368	.359		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.708	.127		21.307	.000
	توضيح الدور	.246	.037	.326	6.621	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

11- اختبار الانحدار البسيط للنزاهة على الاستغراق الوظيفي:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.155	.58153

a. Predictors: (Constant),

b. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.207	1	23.207	68.624	.000 ^b
	Residual	124.450	368	.338		
	Total	147.657	369			

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.758	.097		28.386	.000
النزاهة	.239	.029	.396	8.284	.000

a. Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

12- اختبار الفروق في توجهات العينة للقيادة الأخلاقية بخصوص الجنس:

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة الأخلاقية ذكر	186	3.2268	.62591	.04589
القيادة الأخلاقية أنثى	184	3.0967	.58294	.04298

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	Df
القيادة الأخلاقية	Equal variances assumed	.322	.571	2.069	368
	Equal variances not assumed			2.069	366.672

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
القيادة الأخلاقية	Equal variances assumed	.039	.13011	.06290	.00643
	Equal variances not assumed	.039	.13011	.06287	.00648

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
القيادة الأخلاقية	Equal variances assumed	.25380	
	Equal variances not assumed	.25375	

13- اختبار الفروق في توجهات العينة للقيادة الأخلاقية بخصوص العمر: Oneway

ANOVA

القيادة الأخلاقية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.207	3	.402	1.091	.353
Within Groups	135.022	366	.369		
Total	136.230	369			

14- اختبار الفروق في توجهات العينة للقيادة الأخلاقية بخصوص المستوى الوظيفي: Oneway

ANOVA

القيادة الأخلاقية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21.762	9	2.418	7.605	.000
Within Groups	114.467	360	.318		
Total	136.230	369			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: القيادة الأخلاقية

LSD

(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
طبيب مختص	طبيب عام	.24335	.17195	.158	-.0948	.5815
	صيدلي	.00000	.23020	1.000	-.4527	.4527
	جراح أسنان	.07953	.23775	.738	-.3880	.5471
	شبه طبي	.15368	.15613	.326	-.1534	.4607
	بيولوجي	-.23699	.17329	.172	-.5778	.1038
	نفساني	.47061*	.21839	.032	.0411	.9001
	عون تخذير وانعاش	.66316*	.20590	.001	.2582	1.0681
	قابلية	.12303	.24687	.619	-.3625	.6085
طبيب عام	إداري	-.21372	.15395	.166	-.5165	.0890
	طبيب مختص	-.24335	.17195	.158	-.5815	.0948
	صيدلي	-.24335	.20041	.225	-.6375	.1508
	جراح أسنان	-.16382	.20904	.434	-.5749	.2473
	شبه طبي	-.08967	.10746	.405	-.3010	.1217
	بيولوجي	-.48034*	.13115	.000	-.7383	-.2224
	نفساني	.22726	.18672	.224	-.1399	.5945

	عون تخدير وانعاش	.41981*	.17195	.015	.0817	.7579
	قابلة	-.12033	.21935	.584	-.5517	.3110
	إداري	-.45707*	.10426	.000	-.6621	-.2520
صيدلي	طبيب مختص	.00000	.23020	1.000	-.4527	.4527
	طبيب عام	.24335	.20041	.225	-.1508	.6375
	جراح أسنان	.07953	.25909	.759	-.4300	.5890
	شبه طبي	.15368	.18702	.412	-.2141	.5215
	بيولوجي	-.23699	.20157	.240	-.6334	.1594
	نفساني	.47061	.24144	.052	-.0042	.9454
	عون تخدير وانعاش	.66316*	.23020	.004	.2104	1.1159
	قابلة	.12303	.26747	.646	-.4030	.6490
	إداري	-.21372	.18520	.249	-.5779	.1505
	جراح أسنان	طبيب مختص	-.07953	.23775	.738	-.5471
طبيب عام		.16382	.20904	.434	-.2473	.5749
صيدلي		-.07953	.25909	.759	-.5890	.4300
شبه طبي		.07415	.19624	.706	-.3118	.4601
بيولوجي		-.31652	.21015	.133	-.7298	.0967
نفساني		.39108	.24865	.117	-.0979	.8801
عون تخدير وانعاش		.58363*	.23775	.015	.1161	1.0512
قابلة		.04349	.27400	.874	-.4953	.5823
إداري		-.29325	.19451	.133	-.6758	.0893
شبه طبي		طبيب مختص	-.15368	.15613	.326	-.4607
	طبيب عام	.08967	.10746	.405	-.1217	.3010
	صيدلي	-.15368	.18702	.412	-.5215	.2141
	جراح أسنان	-.07415	.19624	.706	-.4601	.3118
	بيولوجي	-.39067*	.10960	.000	-.6062	-.1751
	نفساني	.31693	.17227	.067	-.0219	.6557
	عون تخدير وانعاش	.50947*	.15613	.001	.2024	.8165
	قابلة	-.03066	.20718	.882	-.4381	.3768
	إداري	-.36740*	.07539	.000	-.5157	-.2191
	بيولوجي	طبيب مختص	.23699	.17329	.172	-.1038
طبيب عام		.48034*	.13115	.000	.2224	.7383
صيدلي		.23699	.20157	.240	-.1594	.6334
جراح أسنان		.31652	.21015	.133	-.0967	.7298
شبه طبي		.39067*	.10960	.000	.1751	.6062
نفساني		.70760*	.18796	.000	.3380	1.0772
عون تخدير وانعاش		.90015*	.17329	.000	.5594	1.2409
قابلة		.36001	.22040	.103	-.0734	.7935
إداري		.02327	.10647	.827	-.1861	.2327
نفساني		طبيب مختص	-.47061*	.21839	.032	-.9001
	طبيب عام	-.22726	.18672	.224	-.5945	.1399

	صيدلي	-47061	.24144	.052	-.9454	.0042
	جراح أسنان	-.39108	.24865	.117	-.8801	.0979
	شبه طبي	-.31693	.17227	.067	-.6557	.0219
	بيولوجي	-.70760*	.18796	.000	-1.0772	-.3380
	عون تخدير وانعاش	.19254	.21839	.379	-.2369	.6220
	قابلية	-.34759	.25738	.178	-.8537	.1586
	إداري	-.68433*	.17030	.000	-1.0192	-.3494
عون تخدير وانعاش	طبيب مختص	-.66316*	.20590	.001	-1.0681	-.2582
	طبيب عام	-.41981*	.17195	.015	-.7579	-.0817
	صيدلي	-.66316*	.23020	.004	-1.1159	-.2104
	جراح أسنان	-.58363*	.23775	.015	-1.0512	-.1161
	شبه طبي	-.50947*	.15613	.001	-.8165	-.2024
	بيولوجي	-.90015*	.17329	.000	-1.2409	-.5594
	نفساني	-.19254	.21839	.379	-.6220	.2369
	قابلية	-.54013*	.24687	.029	-1.0256	-.0546
	إداري	-.87688*	.15395	.000	-1.1796	-.5741
قابلية	طبيب مختص	-.12303	.24687	.619	-.6085	.3625
	طبيب عام	.12033	.21935	.584	-.3110	.5517
	صيدلي	-.12303	.26747	.646	-.6490	.4030
	جراح أسنان	-.04349	.27400	.874	-.5823	.4953
	شبه طبي	.03066	.20718	.882	-.3768	.4381
	بيولوجي	-.36001	.22040	.103	-.7935	.0734
	نفساني	.34759	.25738	.178	-.1586	.8537
	عون تخدير وانعاش	.54013*	.24687	.029	.0546	1.0256
	إداري	-.33674	.20555	.102	-.7410	.0675
إداري	طبيب مختص	.21372	.15395	.166	-.0890	.5165
	طبيب عام	.45707*	.10426	.000	.2520	.6621
	صيدلي	.21372	.18520	.249	-.1505	.5779
	جراح أسنان	.29325	.19451	.133	-.0893	.6758
	شبه طبي	.36740*	.07539	.000	.2191	.5157
	بيولوجي	-.02327	.10647	.827	-.2327	.1861
	نفساني	.68433*	.17030	.000	.3494	1.0192
	عون تخدير وانعاش	.87688*	.15395	.000	.5741	1.1796
	قابلية	.33674	.20555	.102	-.0675	.7410

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

15- اختبار الفروق في توجهات العينة للقيادة الأخلاقية بخصوص سنوات الخبرة:

Oneway

ANOVA

القيادة الأخلاقية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.545	3	.515	1.400	.243
Within Groups	134.685	366	.368		
Total	136.230	369			

16- اختبار الفروق في توجهات العينة للاستغراق الوظيفي بخصوص الجنس:

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستغراق الوظيفي	ذكر 186	3.6256	.61267	.04492
	أنثى 184	3.4198	.63717	.04697

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	df
الاستغراق الوظيفي	Equal variances assumed	1.860	.173	3.167	368
	Equal variances not assumed			3.166	367.082

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الاستغراق الوظيفي	Equal variances assumed	.002	.20580	.06498
	Equal variances not assumed	.002	.20580	.06500

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الاستغراق الوظيفي	Equal variances assumed	.07801	.33358
	Equal variances not assumed	.07798	.33361

17- اختبار الفروق في توجهات العينة للاستغراق الوظيفي بخصوص العمر:

Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.201	3	2.067	5.348	.001
Within Groups	141.456	366	.386		
Total	147.657	369			

الاستغراق الوظيفي

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

		LSD			
		95% Confidence Interval			
		Mean Difference (I-J)			
العمر(I)	العمر(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-.25002*	.07451	.001	-.3965
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.33421*	.10502	.002	-.5407
	من 50 سنة فأكثر	-.32739*	.14232	.022	-.6073
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.25002*	.07451	.001	.1035
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.08419	.09838	.393	-.2776
	من 50 سنة فأكثر	-.07737	.13749	.574	-.3477
من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.33421*	.10502	.002	.1277
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.08419	.09838	.393	-.1093
	من 50 سنة فأكثر	.00682	.15615	.965	-.3002
من 50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	.32739*	.14232	.022	.0475
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	.07737	.13749	.574	-.1930
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.00682	.15615	.965	-.3139

Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

LSD

		95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
العمر(I)	العمر(J)		
أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	-.1035	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	-.1277	
	من 50 سنة فأكثر	-.0475	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.3965	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	.1093	

من 50 سنة فأكثر	1930
أقل من 30 سنة	5407
من 30 إلى أقل من 40 سنة	2776
من 50 سنة فأكثر	3139
أقل من 30 سنة	6073
من 30 إلى أقل من 40 سنة	3477
من 40 إلى أقل من 50 سنة	3002

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

18- اختبار الفروق في توجهات العينة للاستغراق الوظيفي بخصوص المستوى الوظيفي:

Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.375	9	.819	2.103	.029
Within Groups	140.282	360	.390		
Total	147.657	369			

الاستغراق الوظيفي

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) المستوى الوظيفي	(J) المستوى الوظيفي	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
طبيب مختص	طبيب عام	.16037	.19035	.400	-.2140	.5347
	صيدلي	.18824	.25484	.461	-.3129	.6894
	جراح أسنان	-.01438	.26320	.956	-.5320	.5032
	شبه طبي	.05824	.17284	.736	-.2817	.3981
	بيولوجي	-.11895	.19184	.536	-.4962	.2583
	نفساني	.36471	.24177	.132	-.1107	.8402
	عون تخذير وانعاش	.39608	.22794	.083	-.0522	.8443
	قابلة	.01176	.27329	.966	-.5257	.5492
	إداري	-.10357	.17043	.544	-.4387	.2316
طبيب عام	طبيب مختص	-.16037	.19035	.400	-.5347	.2140
	صيدلي	.02786	.22186	.900	-.4084	.4642
	جراح أسنان	-.17475	.23141	.451	-.6298	.2803
	شبه طبي	-.10214	.11896	.391	-.3361	.1318
	بيولوجي	-.27933	.14519	.055	-.5648	.0062

	نفساني	.20433	.20671	.324	-.2022	.6108
	عون تخدير وانعاش	.23571	.19035	.216	-.1386	.6100
	قابلة	-.14861	.24282	.541	-.6261	.3289
	إداري	-.26394*	.11542	.023	-.4909	-.0369
صيدلي	طبيب مختص	-.18824	.25484	.461	-.6894	.3129
	طبيب عام	-.02786	.22186	.900	-.4642	.4084
	جراح أسنان	-.20261	.28682	.480	-.7667	.3614
	شبه طبي	-.13000	.20704	.530	-.5372	.2772
	بيولوجي	-.30719	.22314	.169	-.7460	.1316
	نفساني	.17647	.26728	.510	-.3492	.7021
	عون تخدير وانعاش	.20784	.25484	.415	-.2933	.7090
	قابلة	-.17647	.29610	.552	-.7588	.4058
	إداري	-.29180	.20503	.156	-.6950	.1114
جراح أسنان	طبيب مختص	.01438	.26320	.956	-.5032	.5320
	طبيب عام	.17475	.23141	.451	-.2803	.6298
	صيدلي	.20261	.28682	.480	-.3614	.7667
	شبه طبي	.07261	.21724	.738	-.3546	.4998
	بيولوجي	-.10458	.23264	.653	-.5621	.3529
	نفساني	.37908	.27526	.169	-.1622	.9204
	عون تخدير وانعاش	.41046	.26320	.120	-.1071	.9281
	قابلة	.02614	.30332	.931	-.5704	.6227
	إداري	-.08919	.21533	.679	-.5126	.3343
شبه طبي	طبيب مختص	-.05824	.17284	.736	-.3981	.2817
	طبيب عام	.10214	.11896	.391	-.1318	.3361
	صيدلي	.13000	.20704	.530	-.2772	.5372
	جراح أسنان	-.07261	.21724	.738	-.4998	.3546
	بيولوجي	-.17719	.12133	.145	-.4158	.0614
	نفساني	.30647	.19071	.109	-.0686	.6815
	عون تخدير وانعاش	.33784	.17284	.051	-.0021	.6778
	قابلة	-.04647	.22936	.840	-.4975	.4046
	إداري	-.16180	.08346	.053	-.3259	.0023
بيولوجي	طبيب مختص	.11895	.19184	.536	-.2583	.4962
	طبيب عام	.27933	.14519	.055	-.0062	.5648
	صيدلي	.30719	.22314	.169	-.1316	.7460
	جراح أسنان	.10458	.23264	.653	-.3529	.5621
	شبه طبي	.17719	.12133	.145	-.0614	.4158
	نفساني	.48366*	.20808	.021	.0745	.8929
	عون تخدير وانعاش	.51503*	.19184	.008	.1378	.8923
	قابلة	.13072	.24399	.592	-.3491	.6106
	إداري	.01539	.11787	.896	-.2164	.2472
نفساني	طبيب مختص	-.36471	.24177	.132	-.8402	.1107

	طبيب عام	-20433	.20671	.324	-.6108	.2022
	صيدلي	-17647	.26728	.510	-.7021	.3492
	جراح أسنان	-37908	.27526	.169	-.9204	.1622
	شبه طبي	-30647	.19071	.109	-.6815	.0686
	بيولوجي	-48366*	.20808	.021	-.8929	-.0745
	عون تذكير وانعاش	.03137	.24177	.897	-.4441	.5068
	قابلة	-35294	.28492	.216	-.9133	.2074
	إداري	-46827*	.18852	.013	-.8390	-.0975
عون تذكير وانعاش	طبيب مختص	-39608	.22794	.083	-.8443	.0522
	طبيب عام	-23571	.19035	.216	-.6100	.1386
	صيدلي	-20784	.25484	.415	-.7090	.2933
	جراح أسنان	-41046	.26320	.120	-.9281	.1071
	شبه طبي	-33784	.17284	.051	-.6778	.0021
	بيولوجي	-51503*	.19184	.008	-.8923	-.1378
	نفساني	-03137	.24177	.897	-.5068	.4441
	قابلة	-38431	.27329	.161	-.9218	.1531
	إداري	-49964*	.17043	.004	-.8348	-.1645
قابلة	طبيب مختص	-01176	.27329	.966	-.5492	.5257
	طبيب عام	.14861	.24282	.541	-.3289	.6261
	صيدلي	.17647	.29610	.552	-.4058	.7588
	جراح أسنان	-02614	.30332	.931	-.6227	.5704
	شبه طبي	.04647	.22936	.840	-.4046	.4975
	بيولوجي	-13072	.24399	.592	-.6106	.3491
	نفساني	.35294	.28492	.216	-.2074	.9133
	عون تذكير وانعاش	.38431	.27329	.161	-.1531	.9218
	إداري	-11533	.22755	.613	-.5628	.3322
إداري	طبيب مختص	.10357	.17043	.544	-.2316	.4387
	طبيب عام	.26394*	.11542	.023	.0369	.4909
	صيدلي	.29180	.20503	.156	-.1114	.6950
	جراح أسنان	.08919	.21533	.679	-.3343	.5126
	شبه طبي	.16180	.08346	.053	-.0023	.3259
	بيولوجي	-.01539	.11787	.896	-.2472	.2164
	نفساني	.46827*	.18852	.013	.0975	.8390
	عون تذكير وانعاش	.49964*	.17043	.004	.1645	.8348
	قابلة	.11533	.22755	.613	-.3322	.5628

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

19- اختبار الفروق في توجهات العينة للاستغراق الوظيفي بخصوص سنوات الخبرة:

Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.343	3	2.448	6.384	.000
Within Groups	140.314	366	.383		
Total	147.657	369			

الاستغراق الوظيفي

Post Hoc Tests

1

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

		Mean Difference (I-J)		Sig.		LSD 95% Confidence Interval Lower Bound	
(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	(I-J)	Std. Error	Sig.			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.15470*	.07537	.041		-.3029	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.41793*	.09629	.000		-.6073	
	15 سنة فأكثر	-.18508	.11165	.098		-.4046	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.15470*	.07537	.041		.0065	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.26323*	.09585	.006		-.4517	
	15 سنة فأكثر	-.03039	.11128	.785		-.2492	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.41793*	.09629	.000		.2286	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.26323*	.09585	.006		.0747	
	15 سنة فأكثر	.23284	.12639	.066		-.0157	
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.18508	.11165	.098		-.0345	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.03039	.11128	.785		-.1884	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.23284	.12639	.066		-.4814	

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الاستغراق الوظيفي

		Upper Bound	
(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	LSD 95% Confidence Interval	
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.0065	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.2286	
	15 سنة فأكثر	.0345	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.3029	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	-.0747	

	15 سنة فأكثر	.1884
من 10 إلى أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.6073
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.4517
	15 سنة فأكثر	.4814
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.4046
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.2492
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	.0157

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

مَرْجُونَ إِلَهُ وَجَدَهُ