

Ethical leadership and its impact on job
achievement

(An exploratory study of a sample of workers in
the Ministry of Construction, Housing,
Municipalities and Public Works)

القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الإنعزاز الوظيفي
دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان
والبلديات والأشغال العامة

Raghdah Haqi Ismail AlHayana *
Prof. Dr. Khalidia Mustafa Atta
College of Administration and Economics/ Iraqi
University - Iraq

رغداء حقي إسماعيل الحياني*
أ.د. خالدية مصطفى عطا
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية-العراق

تاريخ النشر: 2023/8/28
Received: 7/3/2023

تاريخ القبول: 2023/7/13
Accepted: 13/7/2023

تاريخ الاستلام: 2023/3/7
Published: 28/8/2023

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد التأثير الذي تحدثه القيادة الأخلاقية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعادها (الإصاف (العدالة)، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة والتوجه الأخلاقي) في الإنعزاز الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال أبعاده (الملائمة، الروابط، التضحية) لعينة من العاملين في المستويات الإدارية (الوسطى والدنيا) والتي شملت (194) من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية. وتوضح أهمية الدراسة في تسليط الضوء على واقع القيادة الأخلاقية وما تحقته من تأثير في الإنعزاز الوظيفي لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية من أجل الوقوف على تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة بشأنها. وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث، تؤثر القيادة الأخلاقية وأبعادها وبدالة معنوية في الإنعزاز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإنعزاز الوظيفي

Abstract:

The research aims at determining the impact that the ethical leadership, as an independent variable and through its dimensions (fairness, Power sharing, Role clarification, People Orientation, Integrity, Ethical guidance), has on job embeddedness as a dependent variable through its dimensions (Fit, Links, sacrifice). The research is carried out using a sample of workers which consists of (194) worker at the Iraqi ministry of construction and hosting. The significance of the research is in shedding light on the practical aspect of the reality of ethical leadership and its impact on the job Embeddedness of the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works in order to identify the problems and obstacles it faces and to provide the necessary proposals and recommendations in this regard. The research reached a number of results, the most important one is : There is an impact and correlation between ethical leadership and job Embeddedness in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works.

Keyword: Ethical Leadership, Job embeddedness.

(المبحث الأول)

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث The Problem of Search

بدأت الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر تواجه بعض المشاكل في ابتداء وشعور العاملين بالرضا والارتباط والمواثمة مع المنظمة التي يعملون بها، وعليه بدأت تتجه نحو العمل بمفاهيم جديدة لغرض ضمان استمرار التزام العاملين بمنظمتهم. وحيث أصبح العاملون في القرن الواحد والعشرين أو ما يشار إليهم برأس المال البشري أصول تشغل جزءاً كبيراً من المنظور التنظيمي وهذه الأصول هي أكثر الأشياء قيمة بالنسبة لأي منظمة. لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات أن توفر توجهات عمل جديدة تعزز من شعور العاملين بالارتباط والالتزام والتمسك بمنظمتهم وذلك من خلال تبني مفهوم القيادة الأخلاقية التي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية والعمل بمفهوم (الإصاف) (العدالة)، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين، النزاهة والتوجه الأخلاقي)، وبعد الاطلاع على الدراسات النظرية وعلى حد علم الباحثة تبين بأن موضوع الإنعزاز الوظيفي مازال لم يشجع من الناحية العلمية وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي :- (ما الأثر الذي تحدثه القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة ؟). وعلى ضوء التساؤل الرئيس انبثقت التساؤلات الفرعية الآتية :-

1. ما مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين وما مستوى الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟
2. هل تؤثر القيادة الأخلاقية على الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟
3. هل تساهم أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث The Importance of Search

تكمن أهمية البحث في تصديها إلى إحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر حيث تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الإنعزاز الوظيفي. ويمكن أن تتلخص أهمية البحث بالآتي :

1. تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية، والإنعزاز الوظيفي، بوصفها متغيرات محممة في العلوم الإدارية، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات واستكشاف لهذا الهدف ستقوم الباحثة بربط متغيرات البحث ميدانياً في إطار معالجة منهجية وصفية تحليلية.
2. تعد وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة قطاع حيوي هام يخدم إقتصاد العراق ويوفر بيئة سليمة للمواطن العراقي ، عليه فإن نتائج الدراسة الحالية ستزود الوزارة بمقترحات تساعد على العمل بسلوكيات عمل حديثة تعمل على النهوض بواقع مستوى الخدمات والمشاريع المقدمة .
3. تعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهماً كونها جمعت بين القيادة الأخلاقية والإنعزاز الوظيفي مما يتيح الفرصة أمام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداثتها على المستوى النظري والميداني .

ثالثاً: أهداف البحث Objectives of Search

تمثلت الأهداف الرئيسة للدراسة بالآتي :

1. تحليل علاقة التأثير ودرجة قوتها بين كل من أبعاد القيادة الأخلاقية والإنعزاز الوظيفي في وزارة الأعمار والإسكان عينة الدراسة .
2. التعرف على مستوى إدراك العينة المبحوثة للقيادة الأخلاقية والإنعزاز الوظيفي .
3. بناء قاعدة فكرية عميقة تدرك عن طريقها المنظمات متغيرات الدراسة الحالية والتي لها الأثر الكبير في تحديد مسار عمل المنظمة نحو الأفضل .

رابعاً: مجتمع وعينة البحث

تأسست وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية مع بداية تأسيس الدولة العراقية سنة (1921) وكان أول وزير تولى إدارة الوزارة هو أحد ضباط الجيش العثماني الملقب بكروكلي ويحمل لقب الباشا بعدها تم تحويل الوزارة الى أحد رجال الدين في فترة حكومة النقيب ثم تولى إدارة الوزارة عدة أشخاص خلال العهد الملكي مروراً بالملك فيصل الأول والملك غازي وفيصل الثاني ، ولقد تولى مجموعة من الوزراء إدارة الوزارة بسبب عدم دوام فترة الحكم طويلاً . سميت في البداية وزارة النافعة بسبب تقديمها الخدمات للمواطنين حيث كانت تحتوي على مجموعة من الدوائر مثلاً دائرة الطرق الجسور وهي الدائرة الحالية حيث تعتبر من أقدم الدوائر في الحكومة العراقية وأيضاً دائرة خاصة بالسكك قبل ارتباطها بوزارة النقل ودائرة البريد قبل ارتباطها بوزارة الاتصالات . ومن ثم توالت التغيرات لاسم الوزارة في الحقب الملكية والجمهورية إلى الوضع الحالي فسميت في فترة من الفترات بوزارة

الأشغال والمواصلات وفي فترة أخرى سميت وزارة الإسكان والتعمير وبعدها دجت مع البلديات . وبعد سنة (2003) تم اختيار اسم وزارة الإعمار والإسكان بدلاً من الإسكان

والتعمير وبعد سنة (2016) وحسب قانون دمج الوزارات دجت وزارة الإعمار والإسكان مع وزارة البلديات والأشغال العامة وحتى الوقت الحالي. (المكتب الإعلامي لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية).

ومن أجل معرفة مستوى القيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية , تم اختيار عينه عشوائية من العاملين بمستوياتها الإدارية (الوسطى والدنيا) وقامت الباحثة بتوزيع (240) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم استرجاع (210) استبانة وعدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل الاحصائي (194) إستبانة، أي إن الاستبانات الصالحة تشكل نسبة (80.8%) من المجتمع الأصلي البالغ (1072).

جدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة لعينة البحث					
الحالة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل	عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة
العدد	240	30	210	16	194
النسبة المئوية	%100	%12.5	%87.5	%6.7	%80.8

المصدر : إصداد الباحثة

خامساً : أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على استبانة أُعدت لغرض قياس مستوى القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي لدى الأفراد العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية وهي ذات مقياس ليكرت خماسي الاستجابة (اتفق بشدة 5-لا اتفق بشدة 1) وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول خصص لقياس القيادة الأخلاقية إذ اعتمد في تحديده على مقياس (Kalshoven, et al.,2011) (الشاعر, 2017) Thapa (2019) (, غيم , 2020) وتتكون من (35) فقرة وبواقع (6) فقرات لكل بعد من الأبعاد ماعدا بعد التوجه الأخلاقي والمكون من (5) فقرات والجزء الثاني خصص لقياس الإنغراز الوظيفي إذ اعتمد في تحديده على مقياس (MITCHELL,2001) (Maniple,2015) (الكناني , 2019) , (الطائي, 2021) وتتكون من (21) فقرة وبواقع (7) فقرات لكل بعد من الأبعاد وقد تم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث. وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفا-كرونباخ). وقد عرضت الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الخبراء.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات Statistical methods used

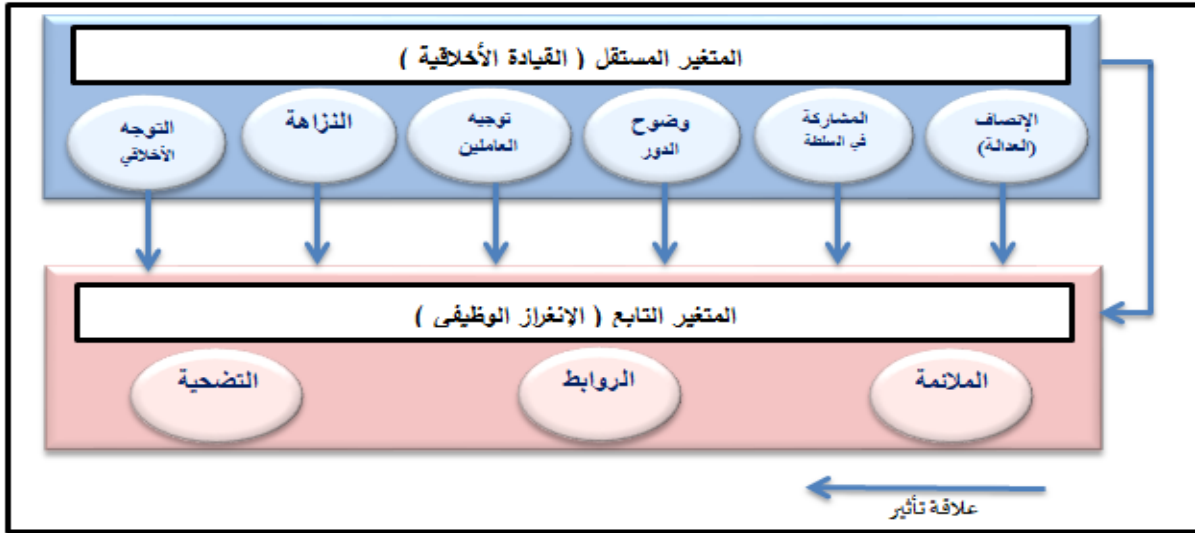
لغرض تحليل بيانات البحث الحالية واختبار صحة فرضياتها ، تم الاستعانة بمجموعة من البرامج الجاهزة والتمثلة بـ (SPSS v.25, AMOS v.25) وبهذا الخصوص تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتمثلة بـ (اختبار مطابقة أداة المقياس, الوصف الإحصائي, اختبار الفرضيات).

سابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يعبر المخطط الفرضي عن الفكرة الأساسية للدراسة , إذ تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة وبما ينسجم مع نتائج الأدبيات العلمية والدراسات الفكرية الرصينة ذات الصلة المباشرة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية، حيث تدل حركة الأسهم ذات الاتجاهين بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، بينما تدل حركة الأسهم ذات الاتجاه الواحد بوجود علاقة تأثير، ويوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي ومتغيراته الرئيسية والفرعية والتمثلة بالآتي:-

1. المتغير المستقل : يتمثل بالقيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) والتي تتضمن ستة أبعاد فرعية وهي (الإنصاف (العدالة) Fairness, المشاركة في السلطة Power sharing , وضوح الدور Role clarification , توجيه العاملين People orientation, النزاهة Integrity, التوجه الأخلاقي Ethical guidance).

2. المتغير التابع : يتمثل بالإنغراز الوظيفي (Job Embeddedness) ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية (الملائمة Fit , الروابط Links , التضحية Sacrifice).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

سابعاً: فرضيات البحث The Hypotheses Search

الفرضية الرئيسة : تؤثر القيادة الأخلاقية وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يؤثر الإصناف (العدالة) وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
2. تؤثر المشاركة في السلطة وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
3. يؤثر وضوح الدور وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
4. يؤثر توجيه العاملين وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
5. تؤثر النزاهة وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.
6. يؤثر التوجه الأخلاقي وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

(المبحث الثاني)

الإطار النظري

أولاً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

1 : مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical leadership concept

تعد القيادة من الموضوعات التي أثارت اهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الاجتماعيين وحتى الناس العاديين كونها تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ وصفها (Yukl, Gary, 2013:3) على أنها : قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها. أو أنها تدور حول صياغة الرؤى وتجسيد القيم وخلق البيئة التي يمكن من خلالها إنجاز الأشياء. ووضح Bailey (118:2001, Axelrod &) إنه من الممكن تعلم القيادة حيث إن نشأة الفرد في أسرة متعلمة وموجهة للمجتمع ولديها القيم الصحيحة للقيادة الأخلاقية تنمي لديه الصفات القيادية . أما الأخلاق فوصفها (سهام, 2015 :13) على أنها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيئ ما هو الصواب وما هو الخطأ إذ تشمل (العدل، المساواة، الصدق، الأمانة، الثقة، الاستقامة). ووضح (Aldawsari,2020:180) ان الهدف الأساس للأخلاق هو تقييم السلوكيات البشرية وتأثيراتها على المنظمات أو المجتمع بشكل عام. اما بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية فقد بين (Malik et al.,2022:1) إنها اكتسبت اهتماماً خاصاً من العلماء والباحثين خلال العقد الماضي، وأيضاً نال هذا المفهوم اهتمام المنظمات التي تسعى إلى تحقيق السمعة والمكانة المتميزة). حيث عرفها (Demirtas,2013: 273-274) على إنها مناقشة وتوضيح ما هو المسار الصحيح للعمل والعمل مع مراعاة مصالح العاملين وتحديد الإجراءات والسلوكيات ضمن معايير مناسبة. وبين (Shakeel et al.2019:3) إنها السعي الضمني والصرح للسلوك الأخلاقي المرغوب فيه للذات والأتباع من خلال الجهود التي تحكمها القواعد والمبادئ التي تدعو إلى دافع التعلم والتفاؤل ووضوح الهدف لدعم قيم التمكين وخدمة والاهتمام بالإنسان، والتغيير من أجل التحسين والوفاء بالواجبات تجاه المجتمع والأجيال القادمة والبيئة واستدامتها. ووضح (Salifu et al.,2022:4) إنها عملية إظهار خصائص القائد الأخلاقي من خلال الإجراءات الشخصية

والترويج لمثل هذا السلوك للعاملين من خلال اتخاذ القرارات العادلة وتعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمة وإشراك العاملين في العمل من خلال مشاركتهم في السلطة.

2 : أهمية القيادة الأخلاقية The importance of Ethical leadership

للقيادة مساهمة مهمة في المنظمة والمجتمع فبدون أخلاقيات القيادة قد تلعب المنظمات دوراً يمكن أن يؤثر سلباً على العالم بأسره. عليه لابد من تزويد القادة التنظيميين بالمبادئ التوجيهية والأخلاقية لمساعدتهم في أداء أدوارهم المهنية من أجل أن يكونوا كنموذج جيد يحتذى به من قبل العاملين الذين يعملون لديهم (Derr,2012:66). القادة الأخلاقيون ضروريون للتأثير على السلوكيات الأخلاقية وكذلك المواقف في المنظمات وتوجيهها وتحفيزها وتشجيعها. وبالتالي، يجب أن تضمن الإدارة العليا توظيف القادة الأخلاقيين لتوليد ثقافة أخلاقية للعاملين. (Kabani et al.,2022:7). تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في عدد كبير من المجالات مما يجبر منظمات الأعمال على الالتزام بها وتوجيهها كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والحفاظ على المجتمع والبيئة بمستوى عال من القوانين والأنظمة (عبدالله ومصطفى،2021:22). ويوضح (بركات وآخرون،2018:159) إن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في تعزيز الثقة لدى العاملين بإتباعهم القائد الأخلاق لأنهم على علم أن بإمكانهم الوثوق به للقيام بالشيء الصحيح كما يراه . وتوفير بيئة ملائمة لروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع. ووضح (Mayer et al,2010:13) أهمية القيادة الأخلاقية عند قادة المنظمات وذلك عندما يكون القادة أشخاصاً أخلاقيين إذ يتصفون بـ (النزاهة، الاهتمام بالآخرين، العدالة، بالثقة) ومدراء أخلاقيين إذ يؤكدون على (التواصل، المكافأة، العقاب، المعايير الأخلاقية كنموذج يحتذى به للسلوك الأخلاقي) يكونون مجهزين بشكل أفضل لخلق بيئة يتم فيها تقييم فعل الشيء الصحيح. وأكد (Butts,2017:140) على إن القيادة الأخلاقية ضرورية في المنظمة لأن القادة الذين يسعون جاهدين للسلوك الأخلاقي يحفزون الآخرين على التصرف بطرق أخلاقية . ووضح (Saleh et al.,2022:262) و (Li et al.,2022:1) إن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على نية دوران العاملين حيث تعد القيادة الأخلاقية ضرورية في غرس الشعور بالتفاني والمشاركة بين العاملين في مكان العمل.

3 : أبعاد القيادة الأخلاقية

نالت أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، حيث إنها بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة واستمرارها. وعليه يتم توضيح ما ذكره الباحثون عن أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة بالآتي:

إذ يشير (Kanungo & Mendonca,1998:137) أنه يمكن للقائد تسهيل التطور الأخلاقي للإتباع من خلال استخدام استراتيجيات وتكتيكيات التأثير المناسبة أخلاقياً والتي يتم تحفيزها وتوجيهها من خلال النوايا الأخلاقية. وبالتالي تتجلى القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد رئيسة والمتمثلة بـ (دوافع القائد ، استراتيجيات تأثير القائد ، تشكيل شخصية القائد).

وبين (القرني و الزايدي،2016:659) إن أبعاد القيادة الأخلاقية متمثلة بالآتي:

1. الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي .
 2. الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المنظمة .
 3. احترام الأنظمة والقوانين القائمة في المنظمة .
 4. العمل على تطوير القوانين بكافة الوسائل المشروعة .
 5. الابتعاد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
 6. المحافظة على المستوى المهني لديه والسعي لتطويره .
 7. احترام جميع الاتفاقيات والعقود في المنظمة و يلتزم بها .
- وحدد (Hegarty & Moccia,2018:2) عدد من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة بـ (الامتثال، التواضع، العدالة، الرحمة والتعاطف، الحكمة الموضوعية، الشهامة، النزاهة والمرونة).

وبينت (Kalshoven et al.,2011:54) (Vikaraman , S. S. et al,2021) ، أن هناك سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي (الإتصاف، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة والتوجه الأخلاقي).

أ. **الإتصاف (العدالة) (Fairness):** يصف (Galli et al.,2016:14) العدالة على إنها السمة الأساسية للقيادة الأخلاقية الفعالة لأنه يتم التعرف عليها بسرعة كبيرة من قبل التابعين. ووضح (Vikaraman,2021:182) ان العدالة تتعامل مع الأمور المتعلقة بالتزامات عمل العاملين ، واتخاذ القرار، وسوء السلوك أو التحديات، وسوء الفهم، ويوفر مساحة للتفاوض. وأشار (Hanson et al.,2017:25) إن العدالة تدعم مبادئ الحرية والمساواة لأعضاء المجموعة وتمثل في خلق فرص متكافئة للعاملين.

ب. **المشاركة في القوة (السلطة) (Power sharing):** يُنظر إلى المشاركة في السلطة على أنه سلوك قائد أخلاقي، وإن القادة الأخلاقيون يسمعون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم. وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وتجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم (Kalshoven et al.,2011:54). وتوجد ثلاثة مداخل لتحديد مصدر السلطة وهي:

1. المدخل الأول : هو مصدر السلطة نابع من حق الملكية الذي يتم تفويضها لإدارة المنظمة، وهذه السلطة تسمى بالسلطة الرسمية .
 2. المدخل الثاني: هو مصدر السلطة نابع من قبول الأفراد العاملين لسلطة القائد كنتيجة لتحقيق أهدافهم، الحكمة في اتخاذ القرارات أو لتجنب العقوبات .
 3. المدخل الثالث : هو مصدر السلطة نابع من ما يتمتع به القائد من معرفة وخبرات وقدرات فنية (ال حمد،2019،50).

ج. **وضوح الدور (Role clarification)** : ويعني تحديد المسؤوليات والأهداف والتوقعات والأداء والتعامل بشفافية لما من أهمية في توضيح أهداف الأداء وتوقعاته . يعد تمييز وتوضيح الدور عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية إذ يوضح القادة الأخلاقيين المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، بحيث يعرف المرؤوسون ما هو متوقع منهم ويفهمون متى يكون تقييم أداؤهم على قدر المساواة. (Kalshoven et al.,2011:54). فعند عدم وجود معايير أداء واضحة، وتعتيد السياسة، والمطالب غير الواضحة من أصحاب المصلحة فإن ذلك يؤدي إلى غموض الأهداف ، والذي بدوره يخلق غموضاً جوهرياً في دور العاملين في المنظمة (Hassan, 2013:716).

د. **توجيه العاملين (People orientation)** : يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم يركزون أولاً وقبل كل شيء على الأشخاص، حيث إنهم يهتمون بالعاملين ويحترمهم، ويطورونهم، ويعاملونهم بشكل صحيح (Treviño et al.,2003:14). ووضح (Chong et al.,2018:105) إن الاهتمام بالعاملين وتوجيههم هو أسلوب قيادي مهم لأنه يشجع القادة على تكوين الاحترام المتبادل والثقة مع العاملين ، فضلاً عن تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق رؤية الأعمال الاستراتيجية ومهام منظماتهم.

هـ. **النزاهة (Integrity)** : تعاني منظمات اليوم واحدة من المشكلات الأكثر خطورة هي تدهور السلوك الأخلاقي وضعفه وافتقار العمل للقيادة الأخلاقية النزاهة (الشريفي وظاهر،2020:76). ووضح (Hegarty & Moccia, 2018:5) إن النزاهة هي القيم الشخصية التي توجه سلوك القائد والالتزام بالمبادئ والقواعد التنظيمية وأن المنظمات التي تعمل بمنظور النزاهة تخلق بيئة عمل أفضل للعاملين وتنشئ منظمة أكثر تنافسية وبالتالي ضمان جودة أكبر من حيث المنتجات والخدمات التي توفرها للزبون. وبين (Huberts,2018:3) إن النزاهة تمثل الامتثال بطريقة نموذجية إلى المعايير الأخلاقية وهي تعتبر نوع من أنواع الشجاعة الأخلاقية التي يجب السعي إلى تحقيقها. ويرى (Bachmann,2015:21) بأن النزاهة تعني إن سلوك الشخص يتوافق مع القيم التي تبناها وإن الشخص أمين وجدير بالثقة وإن النزاهة هي القدرة على عرض السلوك الأخلاقي كنموذج يحتذى به، وهي ضرورية للحفاظ على السلوك وأن مفهوم النزاهة بدون أساس أخلاقي ليس ممكناً. وبين (Van Wart, 2014:30) العناصر الخمس الأكثر شيوعاً للنزاهة هي الصدق والجدارة بالثقة والإنصاف والحكمة والضمير.

و. **التوجه الأخلاقي (Ethical guidance)** : يتضمن هذا البعد من التوجه الأخلاقي التواصل حول الأخلاق، وشرح القواعد الأخلاقية، ويعزز السلوك الأخلاقي الإيجابي للمرؤوسين أو يكافئهم (Singh, A. Y., 2020). ويشير (Brown&Trevino,2006:598) إن القادة الأخلاقيين يضعون معايير أخلاقية واضحة وعالية للآخرين ويتبعون هذه المعايير بأنفسهم. كما أنهم يستخدمون المكافآت والعقوبات للتأثير على السلوك الأخلاقي للإتباع. وبين (et al., 2022:1) Sheather إن التوجه الأخلاقي يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل الأخلاقية التي تواجه العاملين في منظماتهم.

ثانياً: الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness

1. مفهوم الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness concept

أفترح (Mitchell et al.,2001) بنية جديدة للمساعدة في توضيح كيفية الاحتفاظ بالعاملين وتعزيز شعورهم بالارتباط والملائمة والتضحية والولاء للمنظمة، تسمى بأنموذج الإنغراز الوظيفي. وبين (Parks,2021:15) إن هذا النموذج قلب منظور الاحتفاظ بالعاملين ، والذي ركز سابقاً على سبب ترك العاملين للمنظمات، بينما ركز الإنغراز الوظيفي على سبب بقاء العاملين. ووضحت (أبو ليفة،2020،142) إن الإنغراز الوظيفي يمثل أحد النظريات الحديثة التي من شأنها أن تقلل من نوايا ترك العمل، وهي بمثابة جدار مالي ونفسي واجتماعي للأفراد العاملين. ووضح (Wilson,2010:38) إنه يمثل مجموعة من الأفكار حول كيفية قيام شبكة من الاتصالات بتأمين الأفراد لمجتمعاتهم ومنظمات العمل الخاصة بهم. وبين (Young et al.,2013:2) إنه تلك العوامل التي تنشأ أثناء العمل وخارج الوظيفة مرتبطة بالروابط الفردية والملائمة والتضحية. وعرفه (Yaqub et al.,2021:73) إنه التزام العامل والبقاء بنفس المنظمة بسبب عوامل تنظيمية واجتماعية. وبين (Yamin, M. A. 2022) إنه الدرجة التي يشرح فيها العامل مجموعة من الخصائص التي تمكنه من الاستمرار في وظيفته بدلاً من ترك منظمته وينقسم أيضاً إلى فئتين هما الإنغراز أثناء العمل والإنغراز خارج العمل.

2. أهمية الإنغراز الوظيفي The importance of Job Embeddedness

تواجه بيئة الأعمال التنافسية الحالية سلسلة من التغييرات والابتكارات المستمرة ، لذا يتطلب من المنظمات فهم الدور الاستراتيجي لمواردها البشرية وذلك بالاحتفاظ وكسب العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية والموجهين نحو المعرفة. فضلاً عن كون عملية دوران العاملين قضية مكلفة وصعبة (Rahimnia et al.,2019:614). واتفق كل من (جبار،2021:271-272) و (Yang et al.,2019:3) إن أهمية الإنغراز الوظيفي تكمن في كونه يساعد في تقليل دوران العاملين ، إذ إنه كلما كان مستوى الإنغراز الوظيفي في حالة ارتفاع كلما انخفضت الرغبة في انتقال العاملين أو نية الدوران للعاملين . ووضح (Valfridsson & Bergenudd,2020:27) إن الروابط بين الزملاء تعمل كجانب من جوانب الرفاهية ، والتي بدورها تساهم في رغبة الفرد في البقاء في مكان عمله الحالي . ويمكن أن ينظر إليها على أنها سلاسل تخلق روابط بين الأشخاص المختلفين. وحدد (Shah et al.,2020:9) عدة نقاط مهمة للإنغراز الوظيفي تعمل على

تحقيق نتائج وظيفية هامة ومنها : ممارسات التوازن بين العمل والحياة , ممارسات الموارد البشرية , الاحتفاظ بالعاملين, المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل, بيئة العمل والحياة, ضغوط العمل والسلوك الاستباقي .

3. أبعاد الإنغراز الوظيفي Dimensions of Job Embeddedness

يتكون الإنغراز الوظيفي من البعد التنظيمي والبعد المجتمعي، من ثلاثة أبعاد فرعية : الملائمة والروابط والتضحية، هذه الأبعاد الفرعية الثلاثة تغطي البعدين : التنظيم (داخل الوظيفة) والمجتمع (خارج الوظيفة) لتوليد ستة أبعاد في بناء الإنغراز الوظيفي المتمثلة بـ الروابط (الروابط التنظيمية، الروابط المجتمعية) والملائمة (الملائمة التنظيمية، الملائمة المجتمعية) والتضحية (التضحية المرتبطة بالمنظمة، التضحية المرتبطة بالمجتمع) (Van Dyk et al.,2013:62).

أ. الملائمة (Fit) يتم تعريف الملائمة على أنها التوافق أو الراحة المتصورة للعامل مع منظمته ومع بيئته (Mitchell et al., 2001:9). حيث إنها المدى الذي يشعر به الأفراد العاملين بالراحة بسبب ملائمتهم للمنظمة التي يعملون فيها والبيئة (المجتمعية) التي يعيشون بها (Nugroho & Afifah,2021:337). أن ملائمة المنظمة وملائمة المجتمع هما عنصران مهمان لتحديد مدة الإقامة في المنظمات. سيكون العاملون الذين يتلائمون جيداً مع المنظمة والمجتمع مرتاحين ويقتون لفترة أطول مقارنةً بضعف الملائمة مع المنظمة وكذلك المجتمع (Faisal,2020:3168). وبذلك فإن الملائمة الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالملائمة التنظيمية إذ تفحص الملائمة التنظيمية المناسبة كيف ينظر الفرد إلى نفسه على أنه يشارك أهدافاً وقيماً وخصائص متوافقة مع صاحب العمل المحتمل والعاملين الآخرين داخل المنظمة (36-35:2012:Young). وفقاً لدراسة (Peltokorpi, 2022:23) فإن تكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الإنغراز الوظيفي وتقليل معدل دوران العاملين . أما الملائمة الخاصة بالمجتمع community تسمى الملائمة المجتمعية إذ اقترح (Mitchell et al., 2001:9-10) مفهوم المجتمع المناسب لمعالجة العوامل غير العملية التي يمكن أن تساعد في زيادة نية العمال للبقاء في وظائفهم. يمكن أن تشمل عوامل المجتمع الملائمة ، الطقس ، والوصول المتاح والمرح ولربما السريع إلى الأنشطة وأماكن الترفيه في الهواء الطلق ، وثقافة المجتمع ، والأفراد (الجيران والأصدقاء غير العاملين) الذين يتشاركون في وجهات نظر سياسية ودينية مماثلة.

ب . الروابط (Links) :

تُعرف الروابط على أنها روابط رسمية أو غير رسمية بين العامل والمنظمة أو مع أشخاص آخرين (Mitchell et al.,2001:8). تفترض نظرية الإنغراز الوظيفي أن عدداً من الروابط تربط العامل وعائلته في شبكة اجتماعية ونفسية ومالية تشمل زملاء العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع الذي يعيش فيه (Birsal et al.,2012:52-53). هناك روابط لكيانات في المنظمة، مثل فريق من زملاء العمل في فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين، مثل الأقارب والأصدقاء والمجموعات الاجتماعية . وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وشبكته الاجتماعية والنفسية والمالية وكلما زادت أهمية تلك الروابط، زاد ارتباط العامل بالوظيفة والكيانات في المنظمات (Zhang, 2012,221). ويشير (Young,2012:35-36) إلى إن الروابط الخاصة بالمنظمة Organization تسمى بالروابط التنظيمية وترتكز على العلاقات بين الأفراد التي تتطور بمرور الوقت والتي تزيد من نية العامل للبقاء في المنظمة. تشمل الروابط التنظيمية العمر، والعضوية في المنظمات المهنية . وتشمل الروابط التنظيمية الإضافية التي قد يؤديها متخصصون في تنمية الموارد البشرية والتي تضيف حزمة من مزايا أوسع ، مساعدة تعلم العاملين، ورعاية الأطفال في موقع العمل أو القريب منه، وفرص التطوير المهني المدفوعة. أما الروابط الخاصة بالمجتمع community تسمى الروابط المجتمعية والتي تكون عملية الاحتفاظ بها بنفس أهمية الاحتفاظ بالروابط التنظيمية . تتمثل العامل الرئيس وراء أهمية الروابط المجتمعية في أن الأنشطة والعلاقات والعوامل البيئية يمكن أن تؤثر على نية الفرد في البقاء وتكون مستقلة عن بيئة عمل الفرد. وبين (Nafei, 2015:216) إن الكثير من المنظمات تضع أهمية كبيرة لهذه الروابط لأنها كلما زادت في المنظمة والمجتمع ستؤدي إلى مستويات مرتفعة من الإنغراز الوظيفي.

ج . التضحية (Sacrifice):

تعد التضحية العنصر الأخير لبناء الإنغراز الوظيفي. تشير التضحية إلى الفوائد "المادية" و "النفسية" التي قد يخسرها العامل في أي وقت إذا اختار مغادرة المنظمة. كلما زادت التضحية، كلما كان قرار المغادرة أكثر صعوبة (Mitchell et al., 2001:9-10). وكما هو الحال مع الروابط والملائمة، فإن للتضحية أيضاً مكونات تنظيمية ومجتمعية. إن بُعد التضحية هو إدراك الإجهاد النفسي أو المالي الذي قد يتعرض له المرء من مغادرة المنظمة. عندما يترك عامل منظمة يتم كسر الروابط. وقد يُجبر العاملون على ترك الأصدقاء أو ترك عائلاتهم أو تغيير مدارس أطفالهم (Watson,2018:30). وبذلك فإن التضحية الخاصة بالمنظمة organization تسمى التضحية التنظيمية. ويمكن أن تتخذ التضحيات التنظيمية أشكالاً عديدة. قد يكون من الممكن للفرد العثور على وظيفة براتب ومزايا مماثلة . ومع ذلك، هناك العديد من التضحيات التنظيمية الأقل وضوحاً التي يجب على العاملين وضعها في الاعتبار (Young,2012: 38). إن العوامل الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تُفقد هي الحالة والمكانة والراتب والمدفوعات والمزايا المادية (Fuchs,2021:4). يمكن أن تكون هذه التضحيات خسائر واضحة (مثل الراتب، وصناديق التقاعد، والإجازة المرضية، والإجازة مدفوعة الأجر)، ولكنها تشمل أيضاً تضحيات نفسية خفية (مثل فقدان الأقدمية، والمساحة المكتبية، وامتيازات وقوف السيارات، وفرص التقدم، والاستقرار الوظيفي، وفقدان المزيد من الخبرة والمعرفة التي من شأنها أن تساعد العامل على التأقلم والنجاح) (Gibbs,2021:40). أما التضحية الخاصة بالمجتمع community تسمى التضحية المجتمعية والتي عادة ما تكون مشكلة فقط إذا كان الانتقال مطلوباً مع منصب جديد . في كثير من الحالات، يمكن أن يمثل فقدان الفرد للمجتمع تضحية كبيرة جداً. غالباً ما يمثل طول الوقت والتحسنات في المنزل، والراحة والقرب من المرافق المحلية، وسلامة المجتمع، والمناصب القيادية في المجتمع خسائر لا يرغب العمال في تحملها (Young,2012: 38).

(المبحث الثالث)
الإطار العملي

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن الهدف من التوزيع الطبيعي هو تحديد توزيع البيانات ، إضافة إلى تحديد فيما إذا كانت الاختبارات التي ستستخدم هي الاختبارات المعلمية، أو الاختبارات اللا معلمية (Pallant,2010:63) ولقد تم اختيار التوزيع الطبيعي من خلال إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي			
((Kolmogorov-Smirnov))			الاختبار
Sig.	Df	Statistic	
0.200	194	0.045	القيادة الأخلاقية
0.055	194	0.073	الإفراز الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير القيادة الأخلاقية و متغير الإفراز الوظيفي إنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل إلى إن المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي، وفي ضوء هذه النتيجة سيتم استخدام الأساليب المعلمية في الاختبارات اللاحقة.

2. التناسق بين مكونات المقياس (الفاكرونباخ)

يشير الثبات إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني إن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, 1992,P:144). إذ إن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (1-0)، وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعتبر ذات اتساق داخلي مقبول ((Hair et al. (2019 ,P:775) ، أما إذا كانت أقل من ذلك يعد الاتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات، ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة) كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والتنغرات		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
الإصاف (العدالة)	0.921	ثبات مرتفع
المشاركة في السلطة	0.892	ثبات مرتفع
وضوح الدور	0.894	ثبات مرتفع
توجيه العاملين	0.871	ثبات مرتفع
النزاهة	0.875	ثبات مرتفع
التوجه الأخلاقي	0.884	ثبات مرتفع
القيادة الأخلاقية	0.954	ثبات مرتفع
الملائمة	0.902	ثبات مرتفع
الروابط	0.865	ثبات مرتفع
النضحية	0.869	ثبات مرتفع
الإفراز الوظيفي	0.937	ثبات مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

يوضح الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.865 – 0.954) لمتغير وأبعاد القيادة الأخلاقية والإفراز الوظيفي ، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تمتع لمتغير وأبعاد القيادة الأخلاقية والإفراز الوظيفي باتساق داخلي مناسب، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

3. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

تم تقسيم فقرات المقياس إلى مجموعتين، والفقرات ذات الأرقام الفردية مقابل الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم فحص الارتباط بين المجموعتين (Soleman, 2021:15:H. Abu-Bader). وعند تطبيق هذه الطريقة وجد إن معامل سبيرمان براون للاستبانة بلغ (0.860)، أما معامل التجزئة النصفية للاستبانة باستخدام معامل كوتمان فقد بلغ (0.834) مما يعني أنها بماقياسها المختلفة ذات ثبات عال. ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة .

جدول (4) "إختبار (التجزئة النصفية)"			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.935

		N of Items	28
	Part 2	Value	0.952
		N of Items	28
	Total N of Items		56
Correlation Between Forms			0.758
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0.862
	Unequal Length		0.862
Guttman Split-Half Coefficient			0.860

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

4. اختبار كفاية حجم العينة

يظهر الجدول (5) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.917, 0.948) للقيادة الأخلاقية والإنعزاز الوظيفي على التوالي والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيدة وتشير إلى أن حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول اختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (2492.849, 5123.281) للقيادة الأخلاقية والإنعزاز الوظيفي على التوالي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وتشير النتائج إلى إن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي أنها ليست صفرية. وعليه تشير النتائج أعلاه إن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (5) اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس						
Sig	إختبار Bartlett	القرار	إختبار	عدد الفقرات	الأبعاد	متغيرات
000.0	5123.281	(مقبوله) حجم العينة كافي	0.948	6	الإصناف (العدالة)	القيادة الأخلاقية
				6	المشاركة في السلطة	
				6	وضوح الدور	
				6	توجيه العاملين	
				6	النزاهة	
				5	التوجه الأخلاقي	
0.000	2492.849	(مقبوله) حجم العينة كافي	0.917	7	الملائمة	الإنعزاز الوظيفي
				7	الروابط	
				7	التضحية	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

5: التحليل العاملي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة الأخلاقية

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة الأخلاقية يتكون من ستة أبعاد أساسية والمؤلفة من (35) فقرة. حيث إن جميع المؤشرات المستخرجة كانت مطابقة للمعايير وبناء عليه سيتم اعتماد النموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، ومن الجدير بالذكر أنه تم حذف الفقرة (JF2) التابعة لبعدها (الإصناف (العدالة)) كونها غير معنوية وتؤثر على معايير المطابقة.

ويوضح الجدول (7) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية بين (0.321-0.901) وهي نسبية جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (-4.185, 4.232) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (±1.96)، وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لأنموذج القيادة الأخلاقية					
الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات المعيارية	C.R.	P
JF1	←	الإصاف (العادلة)	.321		
JF3	←		.558	4.367	0.000
JF4	←		-.771	-4.198	0.000
JF5	←		-.731	-4.185	0.000
JF6	←		-.782	-4.232	0.000
PS1	←		المشاركة في السلطة	.737	
PS2	←	.656		8.886	0.000
PS3	←	.663		8.982	0.000
PS4	←	.796		10.840	0.000
PS5	←	.748		10.138	0.000
PS6	←	.764		10.427	0.000
RC1	←	وضوح الدور	.538	8.455	0.000
RC2	←		.573		
RC3	←		.778	7.784	0.000
RC4	←		.818	7.789	0.000
RC5	←		.746	7.597	0.000
RC6	←		.734	7.527	0.000
PO1	←	توجيه العاملين	.852	17.100	0.000
PO2	←		.901		
PO3	←		.616	9.866	0.000
PO4	←		.805	15.223	0.000
PO5	←		.827	16.064	0.000
PO6	←		.833	16.290	0.000
I1	←	النزاهة	.818		
I2	←		.867	14.821	0.000
I3	←		.881	15.201	0.000
I4	←		.764	12.262	0.000
I5	←		.877	15.086	0.000
I6	←		.842	14.110	0.000
EG1	←	التوجه الأخلاقي	.736		
EG2	←		.796	12.842	0.000
EG3	←		.801	10.838	0.000
EG4	←		.714	9.354	0.000
EG5	←		.844	11.381	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنعزاز الوظيفي

أتمودج الإنعزاز الوظيفي الذي يتكون من ثلاثة أبعاد اساسية مؤلفة من (21) فقرة حيث إن جميع المؤشرات المستخرجه كانت مطابقة للمعايير وبناء عليه سيتم إعتاد الأتمودج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة .

و يوضح الجدول (8) تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير الإنعزاز الوظيفي بين (0.482-0.824) وهي نسبة جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وإن القيم المعيارية (C.R.) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (6.255 , 12.239) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R.) البالغة (±1.96) وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الإنعزاز الوظيفي عند (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يشير أيضاً إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (8) المؤشرات الإحصائية لنموذج الإنفراز الوطني					
الفترات	المسار	الأبعاد	التقديرات المعيارية	C.R.	P
FI1	<---	الملائمة	.642		
FI2	<---		.744	8.883	0.000
FI3	<---		.804	9.433	0.000
FI4	<---		.745	8.887	0.000
FI5	<---		.795	9.358	0.000
FI6	<---		.824	9.609	0.000
FI7	<---		.727	8.718	0.000
L1	<---	الروابط	.812		
L2	<---		.792	12.239	0.000
L3	<---		.634	9.091	0.000
L4	<---		.716	10.664	0.000
L5	<---		.482	6.255	0.000
L6	<---		.597	8.578	0.000
L7	<---		.682	10.088	0.000
S1	<---	الوضوحية	.794	7.651	0.000
S2	<---		.711	8.136	0.000
S3	<---		.573		
S4	<---		.680	9.794	0.000
S5	<---		.635	6.871	0.000
S6	<---		.572	6.295	0.000
S7	<---		.663	6.801	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.25)

6. وصف وتشخيص مغبرات البحث

أ. وصف وتشخيص متغير القيادة الأخلاقية

يتضح من مراجعة بيانات الجدول (9) ان الوسط الحسابي العام الإجمالي لمتغير القيادة الأخلاقية لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغت قيمته (3.338) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.670) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة و تأكيدهم على إن مستوى القيادة الأخلاقية بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب وبالنسبة للأبعاد كانت النتائج كالتالي :-

يبين العرض السابق لمستوى القيادة الأخلاقية وأبعادها والذي يمكن تلخيصه بالجدول (9) وكما يأتي:-

1. أظهرت النتائج إن مستوى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية جاءت في مستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.338) وانحراف معياري (0.670) و معامل الاختلاف بلغت قيمته (20.078) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (66.8) اما حجم الفجوة فقد بلغ (33.2).
2. إن أعلى مستوى اهتمام لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عند البعد (وضوح الدور) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.612) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.700)، و بمعامل اختلاف بلغت قيمته (19.383) و بلغت نسبة توافر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (72.2 %) أما حجم الفجوة فقد بلغ (27.8%) وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث الأهمية النسبية، أما أقل مستوى اهتمام كان لبعد (الإنصاف (العدالة)) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.153) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.506)، و بمعامل اختلاف (16.035) و بلغت نسبة توافر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (63.1%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (36.9%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية.
3. يوضح الجدول (9) إن ترتيب مستوى الاهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (الإنصاف (العدالة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب إجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد الترتيب.

جدول (٩) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية بالإعتداد على معامل الاختلاف						
ت	أبعاد متغير القيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الأحرف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق
١	الإنصاف (العدالة)	٣.١٥٣	٠.٥٠٦	١٦.٠٣٥	٦٣.١	٣٦.٩
٢	المشاركة في السلطة	٣.٢٠٩	٠.٨٢٨	٢٥.٧٩٧	٦٤.٢	٣٥.٨
٣	وضوح الدور	٣.٦١٢	٠.٧٠٠	١٩.٣٨٣	٧٢.٢	٢٧.٨
٤	توجيه العاملين	٣.٣٥٦	٠.٩٢٦	٢٧.٥٩٢	٦٧.١	٣٢.٩
٥	التزاهة	٣.٢٠٣	٠.٩٧١	٣٠.٣٠٤	٦٤.١	٣٥.٩
٦	التوجه الأخلاقي	٣.٤٩٦	٠.٨٤١	٢٤.٠٦٣	٦٩.٩	٣٠.١
	القيادة الأخلاقية	٣.٣٣٨	٠.٦٧٠	٢٠.٠٧٨	٦٦.٨	٣٣.٢

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

ب. وصف وتشخيص متغير الإنفرز الوظيفي

توضح النتائج الواردة في الجدول (10) ان الوسط الحسابي العام (الإجمالي) للإنفرز الوظيفي بلغت قيمته (3.222) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.714). وهذا يشير إلى قلة تشدد إجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى الإنفرز الوظيفي للعاملين بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب. يبين العرض السابق لمستوى الإنفرز الوظيفي وأبعاده والذي يمكن تلخيصه بالجدول (10) ما يأتي:-

1. تبين النتائج ان مستوى الاهتمام بالإنفرز الوظيفي جاء بمستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3.222) وانحراف معياري (0.714) ومعامل الاختلاف بلغت قيمته (22.174) وبلغت نسبة توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة (64.4) اما حجم الفجوة فقد بلغ (35.6).
2. إن أعلى مستوى اهتمام بأبعاد الإنفرز الوظيفي كانت عند البعد (الروابط) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.599) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.752)، ومعامل اختلاف بلغت قيمته (20.896) وبلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (72.0%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (28.0%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية. أما أقل مستوى اهتمام كان لبعد (التضحية) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (2.744) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.866)، ومعامل اختلاف (31.571) وبلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (54.9%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (45.1%) وجاء بالمستوى (الثالث) من حيث الأهمية النسبية. وهذا يبين ان هناك ضعف في بعد التضحية من وجهة نظر العينة المبحوثة.
3. ويوضح الجدول (10) ان ترتيب مستوى الاهتمام بأبعاد الإنفرز الوظيفي الثلاثة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (الروابط) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والثالث بعد التضحية.

جدول (١٠) ترتيب أبعاد متغير الإنفرز الوظيفي بالإعتداد على معامل الاختلاف						
ت	أبعاد متغير الإنفرز الوظيفي	الوسط الحسابي	الأحرف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق
١	الملائمة	٣.٣٢٣	٠.٨٢٨	٢٤.٩١٦	٦٦.٥	٣٣.٦
٢	الروابط	٣.٥٩٩	٠.٧٥٢	٢٠.٨٩٦	٧٢.٠	٢٨.٠
٣	التضحية	٢.٧٤٤	٠.٨٦٦	٣١.٥٧١	٥٤.٩	٤٥.١
	الإنفرز الوظيفي	٣.٢٢٢	٠.٧١٤	٢٢.١٧٤	٦٤.٤	٣٥.٦

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

7. اختبار فرضيات البحث

تبين نتائج الجدول (11) بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة الأخلاقية والإنفرز الوظيفي (180.260)، وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%)، أي ان للقيادة الأخلاقية تأثير ذو دلالة معنوية في الإنفرز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.482) يتضح بأن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنفرز الوظيفي أما النسبة الباقية والبالغة (52%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.742) بأن زيادة القيادة الأخلاقية بمقدار

وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (74 %). وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (13.426). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الأخلاقية . وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.746) بمعنى عندما تكون القيادة الأخلاقية مساوية للصفر فإن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:-

$$Y = 0.746 + 0.742(X)$$
 حيث تشير نتائج الجدول (11) إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (11) تحليل تأثير متغير القيادة الأخلاقية في الإغراز الوظيفي									
المتغير المعتمد	المتغير المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	القيادة الأخلاقية	(α)	0.746	0.666	0.482	180.260	13.426	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 194									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

أما على مستوى اختيار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء الإنصاف (العدالة) في الإنغراز الوظيفي (53.932). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة (الإنصاف) في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.215) يتضح بأن بعد الإنصاف (العدالة) تفسر ما نسبته (21%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (79%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.662) بأن زيادة بعد الإنصاف (العدالة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (66%) . وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (7.344). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء العدالة (الإنصاف). وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.135) بمعنى عندما تكون العدالة (الإنصاف) مساوية للصفر فإن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.135 + 0.662(X)$. تشير نتائج الجدول (12) إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (12) تحليل تأثير بعد الإنصاف (العدالة) في الإغراز الوظيفي									
المتغير المعتمد	البعء المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	الإنصاف (العدالة)	(α)	1.135	0.468	0.215	53.932	7.344	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 194									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول (13) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء المشاركة في السلطة في الإنغراز الوظيفي (45.931). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على ان المشاركة في السلطة تأثير فاعل على الإنغراز الوظيفي. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.189) يتضح بأن بعد المشاركة في السلطة تفسر ما نسبته (0.189%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي أما النسبة البالغة (82%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.379) بأن زيادة بعد المشاركة في السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (37%) . وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (6.777). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء المشاركة في السلطة. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة

(2.005) بمعنى عندما تكون المشاركة في السلطة مساوية للصفر فإن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 2.005 + 0.379(X)$

حيث تشير نتائج الجدول (13) إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (13) تحليل تأثير بعد المشاركة في السلطة في الإغراز الوظيفي									
المتغير المعتمد	البيد المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	المشاركة في السلطة	(α)	0.436	0.193	0.189	45.931	7.777	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 194									

المصدر: إصداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول (14) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده وضوح الدور (60.720). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى أن هناك دور فاعل و موثر لوضوح الدور في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.236) يتضح بأن بعد وضوح الدور تفسر ما نسبته (23%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (77%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.500) بأن زيادة بعد وضوح الدور بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (50%). إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (7.792). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده وضوح الدور. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.415) بمعنى عندما يكون وضوح الدور مساوياً للصفر فإن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.415 + 0.500(X)$. حيث تشير نتائج الجدول (14) إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (14) تحليل تأثير بعد وضوح الدور في الإغراز الوظيفي									
المتغير المعتمد	البيد المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	وضوح الدور	(α)	0.490	0.240	0.236	60.720	7.777	0.000	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 194									

المصدر: إصداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول (15) سجلت قيمة (F) المحسوبة لبعده توجيه العاملين في الإنغراز الوظيفي (187.374). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يدل على أن لبعده توجيه العاملين تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.491) يتضح بأن بعد توجيه العاملين تفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (51%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.542) بأن زيادة بعد توجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (54%). إذ حققت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (13.688). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده توجيه العاملين. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.402) بمعنى عندما يكون توجيه العاملين مساوياً للصفر فإن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.402 + 0.542(X)$. حيث تشير نتائج الجدول (15) إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٥) تحليل تأثير بعد توجيه العاملين في الإغراز الوظيفي									
المغير المحمد	العدد المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	توجيه العاملين	(α)	٠.٧٠٣	٠.٤٩٤	٠.٤٩١	١٨٧.٣٧٤	١٣.٦٨٨	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = ٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية = ١.٩٨٤ /// حجم العينة = ١٩٤									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

د. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء الزاهة في الإغراز الوظيفي (141.148). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يدل على ان للزاهة تأثير ذو دلالة معنوية في الإغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.421) يتضح بأن بعد الزاهة تفسر ما نسبته (42%) من المتغيرات التي تطرأ على الإغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (58%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.479) بأن زيادة بعد الزاهة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإغراز الوظيفي بنسبة (47%). إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (11.881). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء الزاهة. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.687) بمعنى عندما يكون الزاهة مساوية للصفر فإن الإغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.687 + 0.479(X)$. حيث تشير نتائج الجدول (16) إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٦) تحليل تأثير بعد الزاهة في الإغراز الوظيفي									
المغير المحمد	العدد المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإغراز الوظيفي	الزاهة	(α)	٠.٦٥١	٠.٤٢٤	٠.٤٢١	١٤١.١٤٨	١١.٨٨١	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديلة
		(β)							
قيمة (F) الجدولية = ٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية = ١.٩٨٤ /// حجم العينة = ١٩٤									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

هـ. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يبين نتائج الجدول (17) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعء التوجه الأخلاقي في الإغراز الوظيفي (165.302). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يشير على ان للتوجيه الأخلاقي تأثير ذو دلالة معنوية في الإغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.460) يتضح بأن بعد التوجه الأخلاقي تفسر ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على الإغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (54%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.578) بأن زيادة بعد التوجه الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإغراز الوظيفي بنسبة (57%). إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (12.857). وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعء التوجه الأخلاقي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.202) بمعنى عندما يكون الزاهة مساوية للصفر فإن الإغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.202 + 0.578(X)$. حيث تشير نتائج الجدول (18) إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٧) تحليل تأثير بعد التوجه الأخلاقي في الإعرار الوظيفي									
المغير المحد	البيد المستقل		R	(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإعرار الوظيفي	التوجه الأخلاقي	(α)	٠.٦٨٠	٠.٤٦٣	٠.٤٦٠	١٦٥.٣٠٢	١٢.٨٥٧	٠.٠٠٠	قبول الفرضية
		(β)							الديلة
قيمة (F) الجدولية = ٣.٩٤ // قيمة (t) الجدولية = ١.٩٨٤ // حجم العينة = ١٩٤									

المصدر: إصداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج إن مستوى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية جاءت بمستوى متوسط وهو ليست بالمستوى المطلوب وذلك بسبب ضعف مستوى بعد العدالة وبعد النزاهة لتحقيقها متوسط حسابي متدني. وذلك يعود الى تحميل العاملين مسؤولية اخطاء لم يفعلوها، إضافة إلى تعاملها بالواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في تصرفاتها مع العاملين وعدم تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية بالمستوى المطلوب إذ يتم تكليف عامل مهام كثيرة ومختلفة مقارنة مع عاملين آخرين بنفس الدرجة والتخصص، والضعف في اعتماد مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين، وعدم الالتزام بالوفاء بالوعد مع العاملين.
2. بينت النتائج إن ترتيب مستوى الاهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الاختلاف ان بعد (الإنصاف (العدالة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد النزاهة.
3. أظهرت النتائج إن مستوى الاهتمام بالإعرار الوظيفي لم يكن بالمستوى المطلوب إذ جاء بمستوى متوسط وإن أعلى مستوى اهتمام لأبعاد الإعرار الوظيفي كانت عند بُعد (الروابط) وهذا يشير الى ان العاملين يشعرون بالاستقرار الوظيفي عندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعية لهم الاعتزاز بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة وخاصة عندما يجدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه. اما أقل مستوى اهتمام كان لبعد (التضحية).
4. تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية بالإعرار الوظيفي بشكل إجمالي، وإن أعلى مساهمات التأثير في الإعرار الوظيفي جاءت من تأثير (توجيه العاملين، التوجه الأخلاقي، الإنصاف(العدالة)، المشاركة في السلطة) وجاء بعد توجيه العاملين بالدرجة الأولى وبعد التوجه الأخلاقي في الدرجة الثانية وهذا يشير إلى ان وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة المحوثة ترى بأن توجيه العاملين والعمل على توجيههم أخلاقياً فضلاً عن معاملتهم بعدالة وإنصاف فضلاً عن مشاركتهم في السلطة تساهم في تعزيز الإعرار الوظيفي للعاملين.
5. أظهرت النتائج بأن أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر بأبعاد الإعرار الوظيفي، إذ حقق بعدي (الإنصاف(العدالة)، التوجه الأخلاقي) أعلى قيمة تأثير في بعد (الملائمة) وهذا ناتج عن أهمية وقوة أدراك العينة المحوثة لأهمية الإنصاف(العدالة) والتوجه الأخلاقي في زيادة شعور العاملين بملائمتهم مع قيم وثقافة الوزارة وإن المهارات والقدرات التي يمتلكونها تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، اما الأبعاد الأخرى والمتمثلة في (المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين، النزاهة) فقد بينت النتائج أنها لا تؤثر في بعد الملائمة.

التوصيات

1. ضرورة اهتمام الوزارة بتطبيق مبدأ العدالة كونها تعد مؤشر هام يحدد مواقف وسلوكيات العمل إذ يسعى الأفراد العاملين إلى المساواة في مكان العمل ويقارنون أدائهم ومكافأتهم بالآخرين والذي قد يؤثر سلباً على ادائهم مع ضرورة الابتعاد عن ممارسة المحسوبية وتطبيق العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية.
2. تطبيق مبدأ النزاهة من خلال ممارسة الصدق وإظهار التزام ثابت بالمبادئ والقيم الأخلاقية والدقة في الأفعال والسلوكيات المستمد من الصفات مثل الصدق والانساق والأمانة والوفاء بالوعد مع العاملين.
3. ضرورة الاهتمام بالممارسات الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والعمل على وضع دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين الإدارات العليا وأن تكون مرشداً يهتدي به المديرين في مختلف المستويات الإدارية في الوزارة.
4. ضرورة تبني الاستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الإعرار الوظيفي لدى العاملين لضمان الاحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم.

5. ضرورة الاهتمام بوضع اليات مناسبة للموائمة بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الوزارة، وإظهار الاحترام والتقدير الشخصي للعاملين وخلق مناخ إيجابي يزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي يساعد على الأداء المتميز.
6. المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال الإنصات الجيد لمقترحاتهم وتعزيز الروابط بينهم للعمل كفريق عمل واحد ليتمكنوا من تبادل المهارات والمعارف. وضرورة الاشتراك في الندوات الثقافية لزيادة الوعي المجتمعي بتنوع الديانات والمعتقدات ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليلات والأنظمة لهذه البيئة.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

References:

- Aldawsari, R. A. (2020). Ethical Leadership Behaviors of School Principals from Teachers' Perspectives in Hafr Al Bat. Al Hamad, Fadam Abdul Hamad Younes. 2019, The Contribution of Ethical Leadership Practices to Achieving Strategic Success: An Exploratory Study of the Opinions of Employees in a Sample of Private Colleges, Master Thesis, University of Mosul, College of Administration and Economics.
- Al-Kinani, Muhammad Kamel Ghanem. (2019). The mediating role of functional fulfillment in the influencing relationship between the perceived organizational image and work outputs: an analytical study of the views of a sample of workers in the Directorate of Youth and Sports Karbala, (Master Thesis), College of Administration and Economics, Department of Business Administration / University of Karbala .
- Poet, Emad Saeed Mohammed. (2017). Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity (a field study on Palestinian universities in the Gaza Strip). (Master's thesis), The Islamic University of Gaza, Faculty of Commerce, Business Administration.
- Al-Sharifi, Ali Kazem Hussein. Zaher, Fadel Muhammad (2020), The Role of Ethical Leadership in Consolidating the Organizational Values of University Leaders (An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Leaders in Iraqi Universities), Al-Riyadah Journal for Finance and Business - Volume Two (Issue 1), Al-Furat Al-Awsat Technical University, Karbala, Iraq .
- Al-Taie, Haider Abd Obaid. (2021). The Role of Dialogue Leadership in Promoting Job Achievement: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teaching Staff Members in Private Schools in Baghdad Governorate, (Master's Thesis), College of Administration and Economics / University of Karbala.
- Al-Qarni, Abdullah Ali. Al-Zaidi, Ahmed bin Muhammad. (2016). "Ethical leadership among the heads and supervisors of academic departments at the University of Tabuk and its relationship to the behavior of organizational silence among faculty members." Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Issue: (170, Part Four).
- Lamouri, Fathi. Abbasi, Bou Bakr. (2022) "Ethical leadership and its impact on enhancing the behavior of organizational citizenship", Journal of Business and Finance, Volume: 07, Issue: 01, University of Martyr Hama Lakhdar Al-Wadi, Algeria.

- Barakat, Ghassan, et al. (2018). The degree of secondary school principals' practice of moral leadership and its relationship to some variables (a field study from the point of view of teachers in the city of Lattakia), Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series, Volume (40), Issue (6).
- Siham, Misbah (2015). "The impact of leadership and ethical culture on the auditor's behavior in the economic organization. The subject is a field study of a sample of account holders and managers of the financial and accounting department," (Master's thesis), Mohamed Khider University - Biskra - Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department: Commercial Sciences, Algeria.
- Abdullah, Mahabat Nouri. Mostafa, Halgurd Hoveyez, (2021). The role of ethical leadership in reducing dysfunction (an analytical study of the opinions of a sample of workers in the directorates affiliated to the Ministry of Municipalities in the city of Erbil), Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (17), Issue (55) Part 3, College of Administration and Economics, University of Tikrit.
- Ghoneim, Salah El-Din Abdel-Aziz. (2020). Ethical leadership in educational departments.. A case study. The Educational Journal of the Faculty of Education in Sohag, 77(77).
- Abu Lifa, & Sana Mustafa. (2021). The role of organizational balance and job happiness in promoting job achievement: a field study. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, 58(1).
- Jabbar, Doaa Muhammad (2021). The impact of technical innovation on human resource management proficiency through job achievement, (JEAS) Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27 NO. 125
- Bachmann, B. (2015). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University.
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. The Leadership Quarterly, 12(1).
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G., & Yurtkoru, E. S. (2012). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. Öneri, C, 10.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6).
- Butts, J.B. (2017). Ethics in Organization and Leadership , Chapter 16 .
- Chong, A. V. N., Lee, U. H. M. S., Ismail, A., Yazid, Z., & Ahmad, N. N. (2018). Person-Oriented Leadership Enhancing Employee Outcomes. IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management.
- Demirtas ,O. (2013). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field .Article in Journal of Business Ethics · DOI: 10.1007/s10551-013-1950-5.
- Derr Cammi ,(2012). Ethical and Leadership " , Journal of Leadership , Accountability and Ethical , Vol,9 . Issn.6 ,2012.
- Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. Management Science Letters, 10(13).
- Fuchs, R. M. (2021). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. European Journal of Management and Business Economics.
- Galli, B., Santos-Arteaga, F. J., Di Caprio, D., & Kennedy, D. (2016). Do ethical leaders exist? A unified theoretical framework to identify and evaluate them. International Journal of Management and Decision Making, 15(3-4).

- Gibbs, Z. (2021). Support nurses with job embeddedness: Use this model to promote nurse retention. *American Nurse Today*.
- Hanson, J., Loose, W., Reveles, U., & Hanshaw, G. (2017). Validation of the Newly Developed Graphical Inventory of Ethical Leadership (GIEL) Scale: Implications for Administrator Preparation and Business Leaders. *Journal of Educational Issues*, 3(1).
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public administration review*, 73(5).
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1).
- Huberts, L. W. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18-S32.
- Kabbani, S., Karkoulian, S., Balozian, P., & Rizk, S. (2022). The Impact of Ethical Leadership, Commitment and Healthy/Safe Workplace Practices toward Employee Attitude to COVID-19, Vaccination/Implantation in the Banking Sector in Lebanon. *Vaccines*, 10(3).
- Kalshoven et al.(2011), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly* 22 (2011).
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2).
- Lawton, A. , Gabriunas, I. P. (2016). Developing a Framework for Ethical Leadership . Article in *Journal of Business Ethics* · DOI: 10.1007/s10551-014-2244-2
- Li, Y., Soomro, M. A., Khan, A. N., Han, Y., & Xue, R. (2022). Impact of Ethical Leadership on Employee Turnover Intentions in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(7), 04022054.
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2022). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 1-16.
- Maniple, E. B. (2015). " I found myself staying"-A case study of the job embeddedness and retention of qualified health workers in rural and remote areas of Uganda (Doctoral dissertation, Royal College of Surgeons in Ireland).
- Mayer et al.,(2010)." Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct : The Mediating Role of Ethical Climate" ,Article in *Journal of Business Ethics* , DOI: 10.1007/s10551-011-0794-0.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6).
- Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4).
- Nugroho, S. H., & Afifah, S. (2021). The Relationship Of Organizational Justice And Job Embeddedness On Turnover Intention With Mediation Of Organizational Commitment. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 29(1).
- Parks, A. N. (2021). Description of Job Embeddedness in Arkansas County Extension Agents. University of Arkansas
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge..
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (2019). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel Review*.

- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & JAN, F. U. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Search of the Banking Sector in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2).
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020934876.
- Shakeel et al., (2019)." Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition", *Public Integrity*, Published with license by Taylor& Francis Group, LLC, DOI: 10.1080/10999922.2019.1606544.
- Sheather, J., Apunyo, R., DuBois, M., Khondaker, R., Noman, A., Sadique, S., & McGowan, C. R. (2022). Ethical guidance or epistemological injustice? The quality and usefulness of ethical guidance for humanitarian workers and agencies. *BMJ global health*, 7(3), e007707.
- Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS'PERSPECTIVES.
- Thapa, M. B. (2019). Impacts of ethical leadership and decision making on organizational performance.
- Valfridsson, A., & Bergenudd, T. (2020). A tool for understanding what makes employees stay or leave small and Average-sized companies: A study based on job embeddedness theory.
- Van Dyk, J., Coetzee, M., & Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *Southern African Business Review*, 17(1).
- Van Wart, M. (2014). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. *International Journal of Business Administration*, 5(5), 27.
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17(3).
- Watson, J. M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1).
- Wilson, J. (2010). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. *Indiana University*.
- Yamin, M. A. (2022). Paternalistic Leadership and Job Embeddedness With Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Frontiers in Psychology*, 13, 759088-759088.
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1101.
- Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. A. (2021). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(1), 66-83.
- Young, J. A. (2012). Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?. *University of Louisville*.
- Young, J. A., Stone, J., Aliaga, O., & Shuck, B. (2013). Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention among Extension Agents?.
- Yukl, Gary.(2013)." *Leadership in Organizations*", Eighth Edition,
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3).