القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الإنغراز الوظيفي

(دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة)

Ethical Leadership and its impact in Job Embeddedness

الباحثة رغداء حقي إسماعيل الحياني
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية

أ.د خالدية مصطفى عطا
كلية الإدارة والأقتصاد/ الجامعة العراقية

تاريخ القبول: ٢٠٢٢/١١/٢٧
تاريخ النشر:٣٠٢٣/٣/٣٠

المستخلص:[1]

يهدف البحث الى إختبار تأثير القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (الإنصاف (العدالة), المشاركة في السلطة، وضوح الدور، توجيه العاملين, النزاهة, التوجه الأخلاقي) في الإنغراز الوظيفي من خلالأبعاده المتمثلة بـــ (الملائمة , الروابط , التضحية). ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة وزعت على عينه عشوائية من العاملين بمستوياتها الإدارية المختلفة(الوسطى والدنيا) في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. وقامت الباحثةبتوزيع(٢٤٠) إستبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم إسترجاع(١٩٤) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي من المجتمع الأصلي البالغ (١٠٧٢), وبهدف معالجة البيانات تم استعمال الأساليب الإحصائية وابرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) مستخدماً البرنامج الإحصائي (spss٢٥.)و(Amos.٢٥), وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث، تؤثر القيادة الأخلاقية وأبعادها وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية , الإنغراز الوظيفي

Abstract:

The research aims to test the effect of ethical leadership through its dimensions represented by (fairness , Power sharing, Role clarification, People Orientation, Integrity, Ethical guidance) on job Embeddedness through its dimensions represented by (Fit , Links, Sacrifice). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of workers at its different administrative levels (middle and lower) in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works.The researcher distributed (٢٤٠) questionnaires in the ministry to the researched sample, and (١٩٤) questionnaires valid for statistical analysis were returned from the original population of (١٠٧٢), and in order to process the data, statistical methods were used, most notably (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, regression coefficient) using the statistical program (٢٥.spss) and (٢٥.Amos), and the most prominent results of the research were,Ethical leadership and its dimensions, with a moral significance,affect inJob embeddedness in the Iraqi Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works.

Keyword: Ethical Leader ship, Job embeddedness.

المقدمة :

أصبحت أخلاقيات العمل أكثر شيوعاً بين الأكاديميين والممارسين والمنظمين والحكومات بسبب فضائح المنظات. لقد رأى العالم أن هناك قادة غير أخلاقيين يسعون إلى تحقيق رغباتهم الشخصية على حساب منظاتهم. حيث ترتبط الأخلاق جزئياً بالقيادة للمديرين والباحثين الأكاديميين. ومن أجل تحقيق بيئة عمل فعالة وناجحة على المدى الطويل، يجب أن يكون للقيادة إطار أخلاقي كنموذج يحتذى به في منظاتهم. وإظهار أعلى سلوك أخلاقي في أفعالهم وسلوكياتهم لتوفير إطار أخلاقي. فالوسيلة الرئيسة لتحقيق أهداف المنظات هو الفرد العامل نفسه فالمنظات وجدت لخدمة الأفراد من خلال الأفراد. وإن للقيادة الأخلاقية علاقة قوية في تعزيز الإنغراز الوظيفي لدى العاملين لأنها تجسد إنغراز الفرد بعلاقات إجتماعية وثيقة الصلة بالأفراد داخل المنظمة وخارجها مما يكون له إنعكاس إيجابي على القرارات المتخذة من قبلهم في مكان العمل وخصوصاً قرار البقاء فيها.

[1] بحث مستل من رسالة ماجستير

(المبحث الأول)
منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

بداءت الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر تواجه بعض المشاكل في إنتماء وشعور العاملين بالرضا والإرتباط والموائمة مع المنظمة التي يعملون بها, وعليه بداءت تتجه نحو العمل بمفاهيم جديدة لغرض ضمان إستمرار إلتزام العاملين بمنظماتهم. وحيث أصبح العاملون في القرن الواحد والعشرين أو ما يشار إليهبرأس المال البشري أُصول تشغل جزءاً كبيراً من المنظور التنظيمي وهذه الأُصول هي أكثر الأشياء قيمة بالنسبة لأي منظمة. لذا أصبح من الضروري على هذه المنظماتأن توفر توجهات عملجديدةتعزز من شعور العاملين بالإرتباط والإنتماء والتمسك بمنظماتهم وذلك من خلال تبنى مفهوم القيادة الأخلاقيةالتي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية والعمل بمفهوم(الإنصاف(العدالة), المشاركة في السلطة,وضوح الدور,الإهتمامبالعاملين,النزاهة والتوجه الأخلاقي) وبعد الإطلاع على الدراسات النظرية وعلى حد علم الباحثةتبين بأن موضوع الإنغراز الوظيفي مازال لم يشبع من الناحية العلمية وعليه يمكن صياغة مشكلة البحثبالتساؤل الرئيس الآتي :-(ما الأثرالذي تحدثه القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة ؟). وعلى ضوء التساؤل الرئيسإنبثقت التساؤلات الفرعية الآتية :-

١.ما مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين وما مستوى الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

٢.هل تؤثر القيادة الأخلاقية على الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

٣. هل تساهم أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث

تكمن أهميةالبحث في تصديها إلىإحدى الموضوعات المهمة في ادبيات الفكر الإداري المعاصر حيث تناولتالعديد من الإسهامات البحثية المعاصرة متغير القيادة الأخلاقية ومتغيرالإنغراز الوظيفي.ويمكن إن تتلخص أهميةالبحثبالآتي :

١. تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية، والإنغراز الوظيفي، بوصفها متغيرات مهمة في العلوم الإدارية، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات وإستكمالاً لهذا الهدف ستقوم الباحثة بربط متغيرات البحث ميدانيا في إطار معالجة منهجية وصفية تحليلية.

٢. تعد وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة قطاع حيوي هام يخدم إقتصاد العراق ويوفر بيئة سليمة للمواطن العراقي, عليه فإن نتائج الدراسة الحالية ستزود الوزارةبمقترحات تساعدها على العمل بسلوكيات عمل حديثة تعمل على النهوض بواقع مستوى الخدمات والمشاريع المقدمة.

٣. تعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهما كونها جمعت بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي مما يتيح الفرصة أمام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداثتها على المستوى النظري والميداني.

ثالثاً: أهداف البحثObjectives of Search

تمثلت الأهداف الرئيسة للدراسة بالآتي :

١.تحليل علاقة التأثير ودرجة قوتها بين كل من أبعاد القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي في وزارة الإعماروالإسكانعينة الدراسة.

٢.التعرف على مستوى إدراك العينة المبحوثة للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي.

٣.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 العراقيةمع بداية تأسيس الدولة العراقية سنة (١٩٢١) وكان أول وزير تولى إدارة الوزارة هو أحد ضباط الجيش العثماني الملقب بكركوكلي 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 إرتباطها بوزارة النقل ودائرة البريد قبل إرتباطها بوزارة الإتصالات.ومن ثم توالت التغيرات لإسم الوزارة في الحقب الملكية والجمهورية إلى الوضع الحالي فسميت في فترة من الفترات بوزارة الأشغال والمواصلات

وفي فترة أخرى سميت وزارة الإسكان والتعمير وبعدها دمجت مع البلديات. وبعد سنة (٢٠٠٣) تم إختيار إسم وزارة الإعمار والإسكان بدلاً من الإسكان والتعمير وبعد سنة (٢٠١٦) وحسب قانون دمج الوزارات دمجت 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(٢٤٠) استبانة في الوزارة على العينة المبحوثة وتم استرجاع(٢١٠) استبانة وعدد الاستبانات الصالحة منها للتحليل الاحصائي (١٩٤) استبانة ،أي إن الاستبانات الصالحة تشكل نسبة (٨٠.٨%) من المجتمع الأصلي البالغ (١٠٧٢).

جدول (١) عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الإستجابة لعينة البحث

الحالة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات غير المسترجعة	عدد الإستبانات المسترجعة	عدد الإستبانات المسترجعة وغير صالحة للتحليل الإحصائي	عدد الإستبانات المسترجعة الصالحة
العدد	٢٤٠	٣٠	٢١٠	١٦	١٩٤
النسبة المئوية	%١٠٠	%١٢.٥	%٨٧.٥	%٦.٧	%٨٠.٨

المصدر : إعداد الباحثة

خامساً : أداة البحث

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على إستبانةأُعدت 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 ٥-لا اتفق بشدة ١)وتتكون الإستبانة من جزئيين الجزء الأول خصص لقياس القيادة الأخلاقية اذ اعتمد في تحديده على مقياس (Kalshoven, et al.,٢٠١١) (الشاعر,٢٠١٧) (٢٠١٩ , Thapa) (غنيم , ٢٠٢٠)وتكونت من(٣٥) فقرة وبواقع (٦) فقرات لكل بعد من الأبعاد ماعدا بعد التوجه الأخلاقي والمكون من (٥) فقرات والجزء الثاني خصص لقياس الإنغراز الوظيفي اذ اعتمد في تحديده على مقياس (MITCHELL,٢٠٠١) (Maniple,٢٠١٥) (الكناني , ٢٠١٩), (الطائي,٢٠٢١) وتكونت من(٢١) فقرة وبواقع (٧) فقرات لكل بعد من الأبعادوقد تم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات هذا البحث.وللتأكد من ثبات واتساق الإستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (الفا-كرونباخ).وقد عرضت الإستبانة للتحكيم على مجموعة من الخبراء.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البياناتStatistical methods used

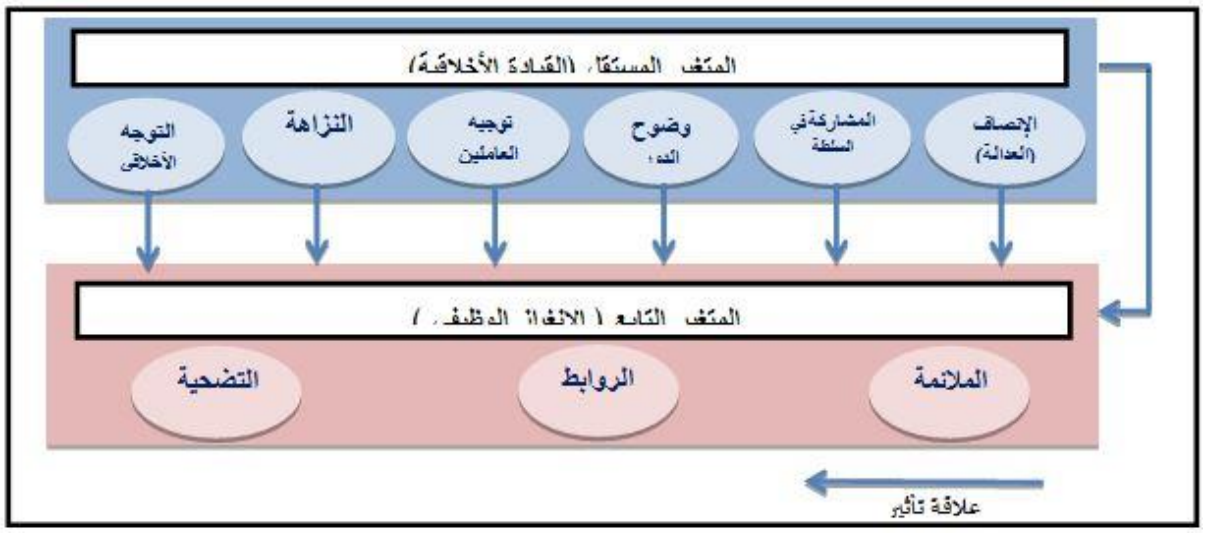
لغرض تحليل بيانات البحث الحالية وإختبار صحة فرضياتها، تم الإستعانة بمجموعة من البرامج الجاهزة والمتمثلة بـ(AMOS v.٢٥, SPSS v.٢٥) وبهذا الخصوص تم إستخدام مجموعة من الأدواتالإحصائية والمتمثلة بـ**(إختبار مطابقة أداة المقياس, الوصف الإحصائي,إختبار الفرضيات).**

سابعاً: المخطط الفرضيللبحث

يعبر المخطط الفرضي عن الفكرة الأساسية للدراسة, إذ تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وأهدافها بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة علاقة الإرتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة وبما ينسجم مع نتاجات الأدبيات العلمية والدراسات الفكرية الرصينة ذات الصلة المباشرة بالمتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة الحالية، حيث تدل حركة الأسهم ذات الإتجاهين بوجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، بينما تدل حركة الأسهم ذات الإتجاه الواحد بوجود علاقة تأثير، ويوضح الشكل (١)مخطط الدراسة الفرضي ومتغيراته الرئيسة والفرعية والمتمثلة بالآتي:-

١. **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).

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



شكل(١)المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة

سابعاً: فرضيات البحثThe Hypotheses Search

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

١.يؤثر الإنصاف(العدالة)وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

٢. تؤثر المشاركة في السلطة وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

٣. يؤثر وضوح الدور وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

٤. يؤثر توجيه العاملين وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

٥. تؤثر النزاهة وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

٦.يؤثر التوجه الأخلاقي وبدلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي.

(المبحث الثاني)
الإطار النظري

أولاً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

١ : مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical leadership concept

تعد القيادة من الموضوعات التي أثارت إهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الإجتماعيين وحتى الناس العاديين كونها تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر, إذ وصفها (Yukl,Gary, ٢٠١٣:٣) على انها: قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية المنظمة ونجاحها. أو انها تدور حول صياغة الرؤى وتجسيد القيم وخلق البيئة التي يمكن من خلالها إنجاز الأشياء. ووضح (Bailey & Axelrod,٢٠٠١:١١٨) انه من الممكن تعلم القيادة حيث إن نشأة الفرد في أُسرة متعلمة وموجهة للمجتمع ولديها القيم الصحيحة للقيادة الأخلاقية تنمي لديه الصفات القيادية.اما الأخلاق فوصفها(سهام, :٢٠١٥١٣)على انها مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيئ ما هو الصواب وما هو الخطا إذ تشمل (العدل، المساواة، ، الصدق، الأمانة، الثقة، الاستقامة). ووضح (Aldawsari,٢٠٢٠:١٨٠) ان الهدف الأساسي للأخلاق هو تقييم السلوكيات البشرية وتأثيراتها على المنظمات أو المجتمع بشكل عام. اما بالنسبة لمفهوم القيادة الأخلاقية فقد بين (Maliket al.,٢٠٢٢:١)إنها إكتسبت إهتماماً خاصاً من العلماء والباحثين خلال العقد الماضي, وأيضاً نال هذا المفهوم إهتمامالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق السمعة والمكانة المتميزة). حيث عرفها (Demirtas,٢٠١٣: ٢٧٣-٢٧٤) على إنها مناقشة وتوضيح ما هو المسار الصحيح للعمل والعمل مع مراعاة مصالح العاملين وتحديد الإجراءات والسلوكيات ضمن معايير مناسبة. وبين (Shakeel et al.٢٠١٩:٣)إنها السعي الضمني والصريح 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 والإهتمام بالأنسان، والتغيير من أجل التحسين والوفاء بالواجبات تجاه المجتمع والأجيال القادمة والبيئة وإستدامتها.ووضح (Salifu et al.,٢٠٢٢:٤) إنها عمليةإظهار خصائص القائد الأخلاقي من خلال الإجراءات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك للعاملين من خلال إتخاذ القرارات العادلة وتعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمةوإشراك العاملين في العمل من خلال مشاركتهم في السلطة.

٢ : 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,٢٠١٢:٦٦).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.(Kabbani et al.,٢٠٢٢:٧). تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في عدد كبير من المجالات مما يجبر منظمات الأعمال على الإلتزام بها وتوجيهها كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وايجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع, والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى عال من القوانين والأنظمة(عبدالله ومصطفى,٢٠٢١:٢٢).ويوضح (بركات وآخرون,٢٠١٨:١٥٩) ان أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في تعزز الثقة لدى العاملين بإتباعهم القائد الأخلاقي لأنهم على علم أن بإمكانهم الوثوق به للقيام بالشيء الصحيح كما يراه. وتوفير بيئة ملائمة لروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وزيادة الأنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع. ووضح (Mayeret al,٢٠١٠:١٣)أهمية القيادة الأخلاقية عند قادة المنظمات وذلك عندما يكون القادة أشخاصاًأخلاقيين إذ يتصفون بـــ (النزاهة، الإهتمام بالآخرين، العدالة، بالثقة) ومدراء أخلاقيين إذ يؤكدون على (التواصل، المكافأة، العقاب، المعاييرالأخلاقية كنموذج يحتذى به للسلوك الأخلاقي) يكونون مجهزين بشكل أفضل لخلق بيئة يتم فيها تقييم فعل الشيء الصحيح.وأكد (Butts,٢٠١٧:١٤٠)على ان القيادة الأخلاقية ضرورية في المنظمةلأن القادة الذين يسعون جاهدين للسلوك الأخلاقي يحفزون الآخرين على التصرف بطرق أخلاقية. ووضح (Saleh et al.,٢٠٢٢:٢٦٢)و(Li et al.,٢٠٢٢:١) أن القيادة الأخلاقيةلها تأثير كبير على نية دوران العاملين حيث تعد القيادة الأخلاقية ضرورية في غرس الشعور بالتفاني والمشاركة بين العاملين في مكان العمل.

٣ : أبعاد القيادة الأخلاقية

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

إذ يشير (Kanungo& Mendonca,١٩٩٨:١٣٧) انه يمكن للقائد تسهيل التطور الأخلاقي للإتباع من خلال إستخداماإستراتيجيات وتكنيكات التأثير المناسبة أخلاقياً والتي يتم تحفيزها وتوجيهها من خلال النواياالأخلاقية. وبالتالي تتجلى القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد رئيسة والمتمثلة بـــ (دوافع القائد, إستراتيجياتتأثير القائد, تشكيل شخصية القائد).

وبين (القرني و الزايدي,٢٠١٦:٦٥٩)إنأبعاد القيادة الأخلاقية متمثلة بالآتي:

١. الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي .
٢. الإهتمام بمبادئ العلاقات الأنسانية عند الأفراد العاملين في المنظمة .
٣. إحترام الأنظمة والقوانين القائمة في المنظمة .
٤. العمل على تطوير القوانين بكافة الوسائل المشروعة .
٥. الإبتعاد عن إنتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
٦. المحافظة على المستوى المهني لديه والسعي لتطويره .
٧. إحترام جميع الإتفاقيات والعقود في المنظمة ويلتزم بها .

وحدد(Hegarty & Moccia,٢٠١٨:٢) عدد من أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة بـــ (الأمتنان, التواضع, العدالة, الرحمة والتعاطف, الحكمة والموضوعية, الشهامة, النزاهة والمرونة).

وبينت (Kalshoven et al.,٢٠١١:٥٤) (Vikaraman , S. S. et al,٢٠٢١) ,أن هناك سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي (الإنصاف, المشاركة في السلطة, وضوح الدور, توجيه العاملين, النزاهة والتوجه الأخلاقي).

أ. **الإنصاف (العدالة)(Fairness)**: يصف (Galli et al.,٢٠١٦:١٤) العدالة على أنها السمة الأساسية للقيادة الأخلاقية الفعالة لأنه يتم التعرف عليها بسرعة كبيرة من قبل التابعين. ووضح (Vikaraman,٢٠٢١:١٨٢) ان العدالة تتعامل مع الأمور المتعلقة بإلتزامات عمل العاملين، وإتخاذ القرار، وسوء

السلوك أو التحديات، وسوء الفهم، ويوفر مساحة للتفاوض. وأشار(Hanson et al.,٢٠١٧:٢٥)ان العدالة تدعم مبادئ الحرية والمساواة لأعضاء المجموعة وتتمثل في خلق فرص متكافئة للعاملين.

ب. **المشاركة في القوة (السلطة) (Power sharing)** :يُنظر إلى المشاركة في السلطة على أنه سلوك قائد أخلاقي, وإن القادة الأخلاقيين يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والإستماعإلىأفكارهم ومخاوفهم. وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وتجعلهم أقلإعتماداً على قادتهم (Kalshoven et al.,٢٠١١:٥٤). وتوجد ثلاثة مداخل لتحديد مصدر السلطة وهي:

١. المدخل الأول: هو مصدر السلطة نابع من حق الملكية الذي يتم تفويضها لإدارةالمنظمة، وهذه السلطة تسمى بالسلطة الرسمية .

٢. المدخل الثاني: هو مصدر السلطة نابع من قبول الأفراد العاملين لسلطة القائد كنتيجة لتحقيقه أهدافهم، الحكمة في إتخاذ القرارات أو لتجنب العقوبات .

٣.المدخل الثالث: هو مصدر السلطة نابع من ما يتمتع به القائد من معرفة وخبرات وقدرات فنية(ال حمد,٢٠١٩,٥٠).

ج. **وضوح الدور (Role clarification)** : ويعني تحديد المسؤوليات والأهداف والتوقعات والأداء والتعامل بشفافية لما من أهمية في توضيح أهدافالأداء وتوقعاته. يعد تميز وتوضيح الدور عنصر من عناصر القيادة الأخلاقيةإذ يوضح القادة الأخلاقيون المسؤوليات والتوقعات وأهدافالأداء، بحيث يعرف المرؤوسون ما هو متوقع منهم ويفهمون متى يكون تقييم أداؤهم على قدر المساواة. (Kalshoven et al.,٢٠١١:٥٤).فعند عدم وجود معاييرأداء واضحة، وتعقيد السياسة، والمطالب غير الواضحة من أصحاب المصلحة فأن ذلك يؤدي إلى غموض الأهداف،والذي بدوره يخلق غموضاً جوهرياً في دور العاملين في المنظمة (Hassan, ٢٠١٣:٧١٦).

د. **توجيه العاملين (People orientation)** :يُنظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم يركزون أولاً وقبل كل شيء على الأشخاص, حيث إنهم يهتمون بالعاملين ويحترمونهم، ويطور ونهم، ويعاملونهم بشكل صحيح(Treviñoet al.,٢٠٠٣:١٤). ووضحChong (et al.,٢٠١٨:١٠٥) إن الإهتمام بالعاملين وتوجيههم هو أُسلوب قيادي مهم لأنه يشجع القادة على تكوين الإحترام المتبادل والثقة مع العاملين، فضلاً عن تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق رؤية الأعمالالإستراتيجية ومهام منظمتهم.

هـ. **النزاهة (Integrity)** : تعاني منظمات اليوم واحدة من المشكلات الأكثر خطورة هي تدهور السلوك الأخلاقي وضعفه وإفتقار العمل للقيادة الأخلاقية النزيهة (الشريفي وظاهر,٢٠٢٠:٧٦). ووضح(Hegarty & Moccia, ٢٠١٨:٥) إن النزاهة هي القيم الشخصية التي توجه سلوك القائد وإلتزامه 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,٢٠١٨:٣) ان النزاهة تمثل الامتثال بطريقة نموذجية إلى المعاييرالأخلاقية وهي تعتبر نوع من أنواع الشجاعة الأخلاقية التي يجب السعي إلى تحقيقها. ويرى (Bachmann,٢٠١٥:٢١)بأن النزاهة تعني أن سلوك الشخص يتوافق مع القيم التي يتبناها وأن 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. وبينVan Wart) (٢٠١٤:٣٠,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 الأيجابي للمرؤوسين أو يكافئه(Singh, A. Y. ,٢٠٢٠). ويشير(Brown&Trevino,٢٠٠٦:٥٩٨) إن القادة الأخلاقيون يضعون معاييرأخلاقية واضحة وعالية للآخرين ويتبعون هذه المعاييربأنفسهم. كما أنهم يستخدمون المكافآت والعقوبات للتأثير على السلوك الأخلاقي للإتباع. وبين (et Sheather١:٢٠٢٢ ,.al) إن التوجه الأخلاقي يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل الأخلاقية التي تواجه العاملين في منظماتهم.

ثانياً: الإنغراز الوظيفي Job Embeddedness

١ . مفهوم الإنغراز الوظيفي conceptJob Embeddedness

إقترح (Mitchell et al.,٢٠٠١) بنية جديدة للمساعدة في توضيح كيفية الإحتفاظ بالعاملين وتعزيز شعورهم بالإرتباط والملائمة والتضحية والولاء للمنظمة، تسمى بأنموذج الإنغراز الوظيفي. وبين (Parks,٢٠٢١:١٥) إن هذا الأنموذج قلب منظور الإحتفاظ بالعاملين، والذي ركز سابقاً على سبب ترك العاملين للمنظمات، بينما ركز الإنغراز الوظيفي على سبب بقاء العاملين. ووضحت(أبو ليفة,٢٠٢٠,١٤٢) أن الإنغراز الوظيفيمثلأحد النظريات الحديثة التي من شأنها أن تقلل من نوايا ترك العمل, وهي بمثابة جدار مالي ونفسي وإجتماعي للأفراد العاملين. ووضح (Wilson,٢٠١٠:٣٨) إنه يمثل مجموعة من الأفكار حول كيفية قيام شبكة من الإتصالات بتأمين الأفراد لمجتمعاتهم ومنظمات العمل الخاصة بهم. وبين(Young et al.,٢٠١٣:٢)إنه تلك العوامل التي تنشأ أثناء العمل وخارج الوظيفة مرتبطة بالروابط الفردية والملائمة والتضحية. وعرفه (Yaqub et al.,٢٠٢١:٧٣) إنه إلتزام العامل والبقاء

بنفس المنظمة بسبب عوامل تنظيمية وإجتماعية. وبين (Yamin, M. A. ٢٠٢٢) إنه الدرجة التي يشرح فيها العامل مجموعة من الخصائص التي تمكنه من الإستمرار في وظيفته بدلاً من ترك منظمته وينقسم أيضاًإلى فئتين هما الإنغراز أثناء العمل والإنغرازخارج العمل.

٢.أهميةالإنغراز 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.,٢٠١٩:٦١٤). وإتفق كل من (جبار,٢٧١-٢٧٢:٢٠٢١)و(Yang et al.,٢٠١٩:٣)ان أهميةالإنغراز الوظيفي تكمن في كونه يساعد في تقليل دوران العاملين، إذ انه كلما كان مستوى الإنغراز الوظيفي في حالة ارتفاع كلما انخفضت الرغبة في إنتقال العاملين أو نية الدوران للعاملين. ووضح (Valfridsson & Bergenudd,٢٠٢٠:٢٧) أن 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.,٢٠٢٠:٩) عدة نقاط مهمة للأنغراز الوظيفي تعمل على تحقيق نتائج وظيفية هامة ومنها:ممارسات التوازن بين العمل والحياة, ممارسات الموارد البشرية, الإحتفاظ بالعاملين, المواقف الإيجابية المتعلقة بالعمل, بيئة العمل والحياة, ضغوط العمل والسلوك الإستباقي.

٣.أبعاد الإنغراز الوظيفي Dimensions of Job Embeddedness

يتكون الإنغراز الوظيفي من البعد التنظيمي والبعد المجتمعي، من ثلاثة أبعادفرعية : الملائمة والروابط والتضحية، هذه الأبعادالفرعية الثلاثة تغطي البعدين: التنظيم (داخل الوظيفة) والمجتمع(خارج الوظيفة) لتوليد ستة أبعادفي 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.,٢٠١٣:٦٢).

أ. الملائمة (Fit) يتم تعريف الملائمة على أنها التوافق أو الراحة المتصورة للعامل مع منظمته ومع بيئته (Mitchell et al., ٢٠٠١:٩). حيث إنها المدى الذي يشعر به الأفراد العاملين بالراحة بسبب ملائمتهم للمنظمةالتي يعملون فيها والبيئة (المجتمعية) التي يعيشون بها (Nugroho & Afifah,٢٠٢١:٣٣٧. أن **ملائمة المنظمة وملائمة المجتمع** هما عنصران مهمان لتحديد مدة الإقامة في المنظمات. سيكون العاملون الذين يتلاءمون جيداً مع المنظمة والمجتمع مرتاحين ويبقون لفترة أطول مقارنةً بضعف الملائمة مع المنظمة وكذلك المجتمع(Faisal,٢٠٢٠:٣١٦٨).وبذلك فأن الملائمة الخاصة بالمنظمةOrganization 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(Young,٢٠١٢:٣٥ -٣٦)). وفقاً لدراسة (Peltokorpi,٢٠٢٢:٢٣) فإن تكتيكات التنشئة الإجتماعية التنظيمية لها تأثيرأيجابي على الإنغراز الوظيفي وتقليل معدل دوران العاملين. اما الملائمة الخاصة بالمجتمع community تسمى **الملائمة المجتمعية**إذإقترح(Mitchell et al., ٢٠٠١:٩-١٠) 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 والمريح ولربما السريع إلى الأنشطة واماكن 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 والمنظمةأو مع أشخاص آخرين (Mitchell et al.,٢٠٠١:٨). تفترض نظرية الإنغراز الوظيفي أن عدداً من الروابط تربط العامل وعائلته في شبكة إجتماعية ونفسية ومالية تشمل زملاء العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع الذي يعيش فيه (Birsel et al.,٢٠١٢:٥٢-٥٣). هناك روابط لكيانات في المنظمة، مثل فريق من زملاء العمل في فريق العمل، وهناك روابط لكيانات في مجتمع الأفراد العاملين، مثل الأقارب والأصدقاء والمجموعات الإجتماعية. وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وشبكتهه الإجتماعية والنفسية والمالية وكلما زادت أهمية تلك الروابط، زاد إرتباط العامل بالوظيفة والكيانات في المنظمات (Zhang, ٢٠١٢,٢٢١). ويشير (Young,٢٠١٢:٣٥-٣٦)إلىأن الروابط الخاصة بالمنظمةOrganization تسمى **بالروابط التنظيمية**وتركز على العلاقات بين الأفراد التي تتطور بمرور الوقت والتي تزيد من نية العامل للبقاء في المنظمة.تشمل الروابط التنظيمية العمر، والعضوية في المنظمات المهنية. و تشمل الروابط التنظيمية الإضافية التي قد يؤيدها متخصصو تنمية الموارد البشرية والتي تضيف حزمة من مزاياأوسع، مساعدة تعليم العاملين، ورعاية الأطفال في موقع العمل أو القريب منه، وفرص التطوير المهني المدفوعة. أما الروابط الخاصة بالمجتمع community تسمى **الروابط المجتمعية** والتي تكون عملية الإحتفاظ بها بنفس أهميةالإحتفاظ بالروابط التنظيمية. يمثل العامل الرئيسي 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, ٢٠١٥:٢١٦) 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., ٢٠٠١:٩-١٠). وكما هو الحال مع الروابط والملائمة، فإن للتضحية أيضاً مكونات تنظيمية ومجتمعية.إن بُعد التضحية هو إدراكالإجهاد 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,٢٠١٨:٣٠). وبذلك فأن التضحية الخاصة بالمنظمةorganization 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 الإعتبار(Young,٢٠١٢: ٣٨). إنالعوامل الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تُفقد هي الحالة والمكانة والراتب والمدفوعات والمزايا المادية (Fuchs,٢٠٢١:٤).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، وإمتيازات وقوف السيارات، وفرص التقدم، والإستقرار الوظيفي، وفقدان المزيد من الخبرة والمعرفة التي من شأنها أن تساعد العامل على التأقلم والنجاح) (Gibbs,٢٠٢١:٤٠). أما التضحية الخاصة بالمجتمع community تسمى**التضحية المجتمعية** والتي عادة ما تكون مشكلة فقط إذا كان الأنتقال مطلوباً مع منصب جديد. في كثير من الحالات، يمكن أن يمثل فقدان الفرد للمجتمع تضحية كبيرة جداً. غالباً ما يمثل طول الوقت والتحسينات في المنزل، والراحة والقرب من المرافق المحلية، وسلامة المجتمع، والمناصب القيادية في المجتمع خسائر لا يرغب العمال في تحملها (Young,٢٠١٢: ٣٨).

(المبحث الثالث)

الإطار العملي

١.إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن الهدف من التوزيع الطبيعي هو تحديد توزيع البيانات، إضافةإلى تحديد فيما إذا كانت الإختباراتالتي ستستخدم هي الإختبارات المعلمية، أو الإختبارات اللامعلمية (Pallant,٢٠١٠:٦٣) ولقد تم إختيار التوزيع الطبيعي من خلال إجراءإختبار(Kolmogorov-Smirnov), وكما مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢) إختبار التوزيع الطبيعي

الإختبار	((Kolmogorov-Smirnov))		
	Statistic	Df	Sig.
القيادة الأخلاقية	٠.٠٤٥	١٩٤	٠.٢٠٠
الإنغراز الوظيفي	٠.٠٧٣	١٩٤	٠.٠٥٥

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.٢٥)

يتبين من خلال قيمة مستوى الدلالة لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمتغير القيادة الأخلاقية ومتغير الإنغراز الوظيفي إنهاأكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يدل إلى ان المتغيران يتبعان التوزيع الطبيعي, وفي ضوء هذه النتيجة سيتم إستخدام الأساليب المعلمية في الإختبارات اللاحقة.

٢. التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ)

يشير الثبات إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني إن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، وإحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (Oppenheim, ١٩٩٢,P:١٤٤). إذ إن قيمة معامل **الفا** كرونباختتراوح بين (٠-١)، وينبغي أن تكون مساويةأو أعلى من (٠.٧٠) لكي تعتبر ذات إتساق داخلي مقبول ((Hair et al. (٢٠١٩ ,P:٧٧٥) ، أما إذا كانت أقل من ذلك يعتبر الإتساق الداخلي لها ضعيف ولا تحمل المستوى المقبول من الثبات, ويمكن توضيح إختبار ثبات أداة القياس (الإستبانة) كما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣) نتائج معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والتغيرات

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
الإنصاف (العدالة)	٠.٩٢١	ثبات مرتفع
المشاركة في السلطة	٠.٨٩٢	ثبات مرتفع
وضوح الدور	٠.٨٩٤	ثبات مرتفع
توجيه العاملين	٠.٨٧١	ثبات مرتفع

النزاهة	٠.٨٧٥	ثبات مرتفع
التوجه الأخلاقي	٠.٨٨٤	ثبات مرتفع
القيادة الأخلاقية	٠.٩٥٤	ثبات مرتفع
الملائمة	٠.٩٠٢	ثبات مرتفع
الروابط	٠.٨٦٥	ثبات مرتفع
التضحية	٠.٨٦٩	ثبات مرتفع
الإنغراز الوظيفي	٠.٩٣٧	ثبات مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.٢٥)

يوضح الجدول (٣) أن قيم **معامل ألفا كرونباخ** تراوحت بين(٠.٨٦٥– ٠.٩٥٤) لمتغيروأبعاد القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي، وهي أكبر من(٠.٧٠)، وهذ يشير إلىتمتع لمتغيروأبعاد القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي بإتساق داخلي مناسب، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الإختبارات الإحصائية الآخرى بناءً على هذه النتائج.

٣. 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 H. Abu-Bader.:٢٠٢١:١٥). وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل سبيرمان براون للاستبانة بلغ (٠.٨٦٠), أما معامل التجزئة النصفة للاستبانة باستخدام معامل كوتمان فقد بلغ(٠.٨٣٤) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال, ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة.

جدول (٤) "إختبار(التجزئة النصفية)"

Cronbach's Alpha	Part ١	Value	.٩٣٥
		N of Items	٢٨
	Part ٢	Value	٠.٩٥٢
		N of Items	٢٨
	Total N of Items		٥٦
Correlation Between Forms			٠.٧٥٨
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		٠.٨٦٢
	Unequal Length		٠.٨٦٢
Guttman Split-Half Coefficient			٠.٨٦٠

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.٢٥)

٤.إختبار كفاية حجم العينة

يظهر الجدول (٥) أن قيمة (KMO) هي أكبر من (٠.٥٠) والتي بلغت (٠.٩٤٨, ٠.٩١٧) للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي على التوالي والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعد قيمة جيده وتشير إلى ان حجم العينة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية، وكما يظهر في الجدول إختبار (Bartlett) والذي يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الإختبار (٥١٢٣.٢٨١, ٢٤٩٢.٨٤٩) للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي على التوالي عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهي اصغر من (٠.٠٥). وتشير النتائج إلى ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة أي انها ليست صفرية. وعليه تشير النتائج أعلاه أن حجم العينة كان كافياً وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (٥) إختبار KMO و Bartlett's للمقاييس

متغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	إختبار	القرار	إختبار Bartlett	Sig
القيادة الأخلاقية	الإنصاف (العدالة)	٦	٠.٩٤٨	(مقبوله) حجم العينه	٥١٢٣.٢٨١	٠.٠٠٠
	المشاركة في السلطة	٦				
	وضوح الدور	٦				
	توجيه العاملين	٦				

	النزاهة	٦		كافي		
	التوجه الأخلاقي	٥				
الإنغراز الوظيفي	الملائمة	٧	٠.٩١٧	(مقبوله) حجم العينه	٢٤٩٢.٨٤٩	٠.٠٠٠
	الروابط	٧				
	التضحية	٧				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.٢٥)

٥: التحليل العاملي التوكيدي

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الأخلاقية

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج **القيادة الأخلاقية** يتكون من ستة أبعاد اساسية والمؤلفة من (٣٥) فقرة. حيث إن جميع المؤشرات المستخرجه كانت مطابقة للمعايير وبناء علية سيتم إعتماد الأنموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة, ومن الجدير بالذكر انه تم حذف الفقرة(JF٢) التابعة لبعد(الإنصاف (العدالة)) كونها غير معنوية وتؤثر على معايير المطابقة.

ويوضح الجدول (٧) تراوحت قيم التشبعات المعياريه لجميع فقرات متغير **القيادة الأخلاقية** بين (٠.٣٢١-٠.٩٠١) وهي نسبية جيدة, إذ تشير قيم التشبعات المعياريه إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه, وإن القيم المعياريه (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (-٤.١٨٥, ٤.٢٣٢) وهي أكبر من القيمة المعياريه الحرجة (C.R) البالغة (±١.٩٦), وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير القيادة الأخلاقية **عند** (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٥). وهذا يشير أيضا إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (٧) الموشرات الإحصائيةلأنموذج القيادة الأخلاقية

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات المعياريه	C.R.	P
JF١	<---	الإنصاف (العدالة)	.٣٢١		
JF٣	<---		.٥٥٨	٤.٣٦٧	٠.٠٠٠
JF٤	<---		-.٧٧١	-٤.١٩٨	٠.٠٠٠
JF٥	<---		-.٧٣١	-٤.١٨٥	٠.٠٠٠
JF٦	<---		-.٧٨٢	-٤.٢٣٢	٠.٠٠٠
PS١	<---	المشاركة في السلطة	.٧٣٧		
PS٢	<---		.٦٥٦	٨.٨٨٦	٠.٠٠٠
PS٣	<---		.٦٦٣	٨.٩٨٢	٠.٠٠٠
PS٤	<---		.٧٩٦	١٠.٨٤٠	٠.٠٠٠
PS٥	<---		.٧٤٨	١٠.١٣٨	٠.٠٠٠
PS٦	<---		.٧٦٤	١٠.٤٢٧	٠.٠٠٠
RC١	<---	وضوح الدور	.٥٣٨	٨.٤٥٥	٠.٠٠٠
RC٢	<---		.٥٧٣		
RC٣	<---		.٧٧٨	٧.٧٨٤	٠.٠٠٠
RC٤	<---		.٨١٨	٧.٧٨٩	٠.٠٠٠
RC٥	<---		.٧٤٦	٧.٥٩٧	٠.٠٠٠
RC٦	<---		.٧٣٤	٧.٥٢٧	٠.٠٠٠
PO١	<---	توجيه العاملين	.٨٥٢	١٧.١٠٠	٠.٠٠٠
PO٢	<---		.٩٠١		
PO٣	<---		.٦١٦	٩.٨٦٦	٠.٠٠٠
PO٤	<---		.٨٠٥	١٥.٢٢٣	٠.٠٠٠
PO٥	<---		.٨٢٧	١٦.٠٦٤	٠.٠٠٠
PO٦	<---		.٨٣٣	١٦.٢٩٠	٠.٠٠٠
I١	<---	النزاهة	.٨١٨		
I٢	<---		.٨٦٧	١٤.٨٢١	٠.٠٠٠
I٣	<---		.٨٨١	١٥.٢٠١	٠.٠٠٠
I٤	<---		.٧٦٤	١٢.٢٦٢	٠.٠٠٠
I٥	<---		.٨٧٧	١٥.٠٨٦	٠.٠٠٠

I٦	<---		.٨٤٢	١٤.١١٠	٠.٠٠٠
EG١	<---	التوجه الأخلاقي	.٧٣٦		
EG٢	<---		.٧٩٦	١٢.٨٤٢	٠.٠٠٠
EG٣	<---		.٨٠١	١٠.٨٣٨	٠.٠٠٠
EG٤	<---		.٧١٤	٩.٣٥٤	٠.٠٠٠
EG٥	<---		.٨٤٤	١١.٣٨١	٠.٠٠٠

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.٢٥)

ب .التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإنغراز الوظيفي

أنموذج **الإنغراز الوظيفي** الذي يتكون من ثلاث أبعاد اساسية مؤلفة من (٢١) فقرة.حيث إن جميع المؤشرات المستخرجه كانت مطابقة للمعايير وبناء علية سيتم إعتماد الأنموذج في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة .

و يوضح الجدول (٨) تراوحت قيم التشبعات المعياريه لجميع فقرات **متغير الإنغراز الوظيفي** بين (٠.٤٨٢-٠.٨٢٤) وهي نسبية جيدة, إذ تشير قيم التشبعات المعياريه إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه, وإن القيم المعياريه (C.R) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (٦.٢٥٥ ,١٢.٢٣٩) وهي أكبر من القيمة المعياريه الحرجة (C.R) البالغة (±١.٩٦) وهذا يشير إلى صدق الفقرات. وإن قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير **الإنغراز الوظيفي عند** (٠.٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٥). وهذا يشير أيضا إلى إن جميع الفقرات معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (٨) المؤشرات الإحصائيةلأنموذج الإنغراز الوظيفي

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات المعياريه	C.R.	P
FI١	<---	الملائمة	.٦٤٢		
FI٢	<---		.٧٤٤	٨.٨٨٣	٠.٠٠٠
FI٣	<---		.٨٠٤	٩.٤٣٣	٠.٠٠٠
FI٤	<---		.٧٤٥	٨.٨٨٧	٠.٠٠٠
FI٥	<---		.٧٩٥	٩.٣٥٨	٠.٠٠٠
FI٦	<---		.٨٢٤	٩.٦٠٩	٠.٠٠٠
FIV	<---		.٧٢٧	٨.٧١٨	٠.٠٠٠
L١	<---	الروابط	.٨١٢		
L٢	<---		.٧٩٢	١٢.٢٣٩	٠.٠٠٠
L٣	<---		.٦٣٤	٩.٠٩١	٠.٠٠٠
L٤	<---		.٧١٦	١٠.٦٦٤	٠.٠٠٠
L٥	<---		.٤٨٢	٦.٢٥٥	٠.٠٠٠
L٦	<---		.٥٩٧	٨.٥٧٨	٠.٠٠٠
LV	<---		.٦٨٢	١٠.٠٨٨	٠.٠٠٠
S١	<---	التضحية	.٧٩٤	٧.٦٥١	٠.٠٠٠
S٢	<---		.٧١١	٨.١٣٦	٠.٠٠٠
S٣	<---		.٥٧٣		
S٤	<---		.٦٨٠	٩.٧٩٤	٠.٠٠٠
S٥	<---		.٦٣٥	٦.٨٧١	٠.٠٠٠
S٦	<---		.٥٧٢	٦.٢٩٥	٠.٠٠٠
SV	<---		.٦٦٣	٦.٨٠١	٠.٠٠٠

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.٢٥)

٦. وصف وتشخيص مغيرات البحث

أ. وصف وتشخيص متغير القيادةالأخلاقية

يتضح من مراجعة بيانات الجدول (٩) ان الوسط الحسابي العام الإجمالي لمتغير القيادة الأخلاقية لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بلغت قيمته(٣.٣٣٨) وبمستوى متوسط وإنحراف معياري(٠.٦٧٠)وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة و تأكيدهم على إن مستوى القيادة الأخلاقيه بالوزارةليس بالمستوى المطلوبوبالنسبه للأبعاد كانت النتائج كاللآتي:-

يبين العرض السابق لمستوى القيادة الأخلاقية وأبعادها والذي يمكن تلخيصه بالجدول (٩) وكمايأتي:-

١. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمامبالقيادة الأخلاقيه جاءت في مستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (٣.٣٣٨)وبأنحراف معياري(٠.٦٧٠) و معامل الإختلاف بلغت قيمته(٢٠.٠٧٨) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة(٦٦.٨) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٣٣.٢).

٢.إن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد القيادة الأخلاقية كانت عند البعد (وضوح الدور)بوسط حسابي عام بلغت قيمته(٣.٦١٢) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٠٠)، وبمعامل إختلافبلغت قيمته(١٩.٣٨٣)و بلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (٧٢.٢%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٢٧.٨%) وجاء بالمستوى (الثاني) من حيث الأهمية النسبية,اما أقلمستوى إهتمام كان لبعد (الإنصاف (العدالة)) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (٣.١٥٣)وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (٠.٥٠٦)، وبمعامل إختلاف (١٦.٠٣٥) و بلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (٦٣.١%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٣٦.٩%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية.

٣.يوضح الجدول(٩)إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الإختلاف ان بعد (الإنصاف (العدالة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعادإذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعادالآخروجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد النزاهة.

جدول (٩) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية بالإعتماد على معامل الإختلاف

ت	أبعاد متغير القيادة الأخلاقية	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الإختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق	ترتيب الأبعاد
١	الإنصاف (العدالة)	٣.١٥٣	٠.٥٠٦	١٦.٠٣٥	٦٣.١	٣٦.٩	الأول
٢	المشاركة في السلطة	٣.٢٠٩	٠.٨٢٨	٢٥.٧٩٧	٦٤.٢	٣٥.٨	الرابع
٣	وضوح الدور	٣.٦١٢	٠.٧٠٠	١٩.٣٨٣	٧٢.٢	٢٧.٨	الثاني
٤	توجيه العاملين	٣.٣٥٦	٠.٩٢٦	٢٧.٥٩٢	٦٧.١	٣٢.٩	الخامس
٥	النزاهة	٣.٢٠٣	٠.٩٧١	٣٠.٣٠٤	٦٤.١	٣٥.٩	السادس
٦	التوجه الأخلاقي	٣.٤٩٦	٠.٨٤١	٢٤.٠٦٣	٦٩.٩	٣٠.١	الثالث
	القيادة الأخلاقية	٣.٣٣٨	٠.٦٧٠	٢٠.٠٧٨	٦٦.٨	٣٣.٢	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.25)

ب. وصف وتشخيص متغير الإنغراز الوظيفي

توضح النتائج الواردة في الجدول (١٠) ان الوسط الحسابي العام (الإجمالي)للأنغراز الوظيفي بلغت قيمته(٣.٢٢٢) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري(٠.٧١٤) وهذا يشير إلىقلة تشدد إجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى الإنغرازالوظيفي للعاملين بالوزارة ليس بالمستوى المطلوب. يبين العرض السابق لمستوى الإنغراز الوظيفي وأبعاده والذي يمكن تلخيصه بالجدول (١٠)مأيأتي:-

١. تبين النتائج إن مستوى الإهتمامبالإنغراز الوظيفي جاء بمستوى متوسط بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (٣.٢٢٢)وبأنحراف معياري(٠.٧١٤) و معامل الإختلاف بلغت قيمته(٢٢.١٧٤) وبلغت نسبه توافر هذا المتغير في الوزارة بصورة عامة(٦٤.٤) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٣٥.٦).

٢. ان اعلى مستوى إهتمام لأبعادالإنغراز الوظيفيكانت عند البعد (الروابط)بوسط حسابي عام بلغت قيمته (٣.٥٩٩) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (٠.٧٥٢)، وبمعامل إختلافبلغت قيمته(٢٠.٨٩٦)وبلغت نسبة توفر هذا البعد في الوزارة بصورة عامة (٧٢.٠%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٢٨.٠%) وجاء بالمستوى (الأول) من حيث الأهمية النسبية.اما أقلمستوى إهتمام كانلبعد (التضحية) بوسط حسابي عام بلغت قيمته(٢.٧٤٤) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (٠.٨٦٦)، وبمعامل إختلاف(٣١.٥٧١) وبلغت نسبة توفر هذا البعد في **الوزارة** بصورة عامة (٥٤.٩%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (٤٥.١%) وجاء بالمستوى (الثالث) من حيث الأهمية النسبية. وهذا يبين إن هناك ضعف في بعد التضحية من وجهة نظر العينة المبحوثة.

٣.ويوضح الجدول(١٠) ان ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد الإنغراز الوظيفي الثلاثة وفقاً لقيم معامل الإختلاف ان بعد (الروابط) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعادإذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعادالآخرى وجاء في الترتيب الأخير والثالث بعد التضحية.

جدول (١٠) ترتيبأبعادمتغير الإنغراز الوظيفي بالإعتماد على معامل الإختلاف

ت	أبعاد متغير الإنغراز الوظيفي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الإختلاف	نسبة الإتفاق	نسبة عدم الإتفاق	ترتيب الأبعاد
١	الملائمة	٣.٣٢٣	٠.٨٢٨	٢٤.٩١٦	٦٦.٥	٣٣.٦	الثاني
٢	الروابط	٣.٥٩٩	٠.٧٥٢	٢٠.٨٩٦	٧٢.٠	٢٨.٠	الأول
٣	التضحية	٢.٧٤٤	٠.٨٦٦	٣١.٥٧١	٥٤.٩	٤٥.١	الثالث
الإنغراز الوظيفي		٣.٢٢٢	٠.٧١٤	٢٢.١٧٤	٦٤.٤	٣٥.٦	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS v.٢٥)

٧.إختبار فرضيات البحث

تبين نتائج الجدول(١١) بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي (١٨٠.٢٦٠), وهي (اكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) . أي ان للقيادة الأخلاقية تأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.٤٨٢) يتضح بأن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (٤٨%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي أما النسبة الباقية والبالغة (٥٢%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث, و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٧٤٢) بأن زيادة القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٧٤ %). وبلغتقيمة (t) المحسوبة ما قيمته (١٣.٤٢٦) . وهي (اكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلمتغير القيادة الأخلاقية . وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٠.٧٤٦) بمعنى عندما تكون القيادة الأخلاقية مساوية للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة اللآتية:-

(X) ٠.٧٤٢ +٠.٧٤٦= Y حيث تشير نتائج الجدول()إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١١) تحليلتأثيرمتغيرالقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل		R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	القيادة الأخلاقية	(α) ٠.٧٤٦	٠.٦٩٦	٠.٤٨٤	٠.٤٨٢	١٨٠.٢٦٠	١٣.٤٢٦	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β) ٠.٧٤٢							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤									

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

أما على مستوى إختيار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي:-

أ. إختبار الفرضية الفرعية الأولى

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد الإنصاف (العدالة) في الإنغراز الوظيفي(٥٣.٩٣٢). وهي (اكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة (الأنصاف)في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح(R^2) البالغة (٠.٢١٥) يتضح بأن بعدالإنصاف (العدالة) تفسر ما نسبته (٢١%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (٧٩%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٦٦٢) بأن زيادة بعدالإنصاف (العدالة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٦٦%) . وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (٧.٣٤٤) . وهي (اكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد العدالة (الأنصاف). وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.١٣٥) بمعنى عندما تكون العدالة (الأنصاف) مساوية للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: =Y. (X) ٠.٦٦٢ +١.١٣٥ تشير نتائج الجدول(١٢)إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٢) تحليلتأثيربعد الإنصاف (العدالة) في الإنغراز الوظيفي

المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	الإنصاف (العدالة)	(α)	١.١٣٥	٠.٤٦٨	٠.٢١٩	٠.٢١٥	٥٣.٩٣٢	٧.٣٤٤	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٦٦٢							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول(١٣) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد المشاركة في السلطة في الإنغراز الوظيفي(٤٥.٩٣١). وهي (اكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا ما يدل على ان المشاركة في السلطة تأثير فاعل على الإنغراز الوظيفي. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.١٨٩) يتضح بأن بعدالمشاركة في السلطة تفسر ما نسبته (٠.١٨٩%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي أما النسبة البالغة (٨٢%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٣٧٩) بأن زيادة بعدالمشاركة في السلطة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٣٧%) .وبلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (٦.٧٧٧) . وهي (اكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد المشاركة في السلطة. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (٢.٠٠٥) بمعنى عندما تكون المشاركة في السلطةمساوية للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) ٠.٣٧٩ +٢.٠٠٥ =Y

حيث تشير نتائج الجدول(١٣)إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٣) تحليلتأثيربعد المشاركة في السلطة في الإنغراز الوظيفي

المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	المشاركة في السلطة	(α)	٢.٠٠٥	٠.٤٣٩	٠.١٩٣	٠.١٨٩	٤٥.٩٣١	٦.٧٧٧	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٣٧٩							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

ت. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول (١٤) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد وضوح الدور(٦٠.٧٢٠). وهي (اكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)وهذا يشير إلى ان هناك دور فاعل و موثر لوضوح الدور في الإنغراز الوظيفي .ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.٢٣٦) يتضح بأن بعدوضوح الدور تفسر ما نسبته (٢٣%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي .أما النسبة البالغة (٧٧%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٠٠) بأن زيادة بعدوضوح الدور بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٥٠%) .إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (٧.٧٩٢) . وهي (اكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد وضوح الدور. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٤١٥) بمعنى عندما يكون وضوح الدورمسأوياً للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) ٠.٥٠٠ +١.٤١٥ =Y. حيث تشير نتائج الجدول()إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٤) تحليلتأثيربعد وضوح الدور في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	وضوح الدور	(α)	١.٤١٥	٠.٤٩٠	٠.٢٤٠	٠.٢٣٦	٦٠.٧٢٠	٧.٧٩٢	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٥٠٠							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

ج. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول (١٥) سجلت قيمة (F) المحسوبة لبعد توجيه العاملين في الإنغراز الوظيفي (١٨٧.٣٧٤). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥).وهذا يدل على ان لبعد توجيه العامليتأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.٤٩١) يتضح بأن بعدتوجيه العاملين تفسر ما نسبته (٤٩ %) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي.أما النسبة البالغة (٥١%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٤٢) بأن زيادة بعدتوجيه العامليبمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٥٤%) .إذ حققت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (١٣.٦٨٨) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد توجيه العاملين. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٤٠٢) بمعنى عندما يكون توجيه العامليمسأوياً للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) ٠.٥٤٢ +١.٤٠٢ =Y . حيث تشير نتائج الجدول(١٥)إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٥) تحليلتأثيربعد توجيه العاملين في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	توجيه العاملين	(α)	١.٤٠٢	٠.٧٠٣	٠.٤٩٤	٠.٤٩١	١٨٧.٣٧٤	١٣.٦٨٨	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٥٤٢							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

د. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد النزاهة في الإنغراز الوظيفي (١٤١.١٤٨) . وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وهذا يدل على ان للنزاهةتأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.٤٢١) يتضح بأن بعدالنزاهة تفسر ما نسبته (٤٢%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفي. أما النسبة البالغة (٥٨%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٤٧٩) بأن زيادة بعدالنزاهة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٤٧ %) .إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (١١.٨٨١) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد النزاهة. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٦٨٧) بمعنى عندما يكون النزاهةمساوية للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) ٠.٤٧٩ +١.٦٨٧ =Y.

حيث تشير نتائج الجدول(١٦)إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٦) تحليلتأثيربعد النزاهة في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	النزاهة	(α)	١.٦٨٧	٠.٦٥١	٠.٤٢٤	٠.٤٢١	١٤١.١٤٨	١١.٨٨١	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٤٧٩							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

هـ. إختبار الفرضية الفرعية السادسة

يبين نتائج الجدول(١٧) بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد التوجه الأخلاقيفي الإنغراز الوظيفي (١٦٥.٣٠٢). وهي (أكبر) من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥).وهذا يشير على ان للتوجيه الأخلاقيتأثير ذو دلالة معنوية في الإنغراز الوظيفي. من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (٠.٤٦٠) يتضح بأن بعدالتوجه الأخلاقي تفسر ما نسبته (٤٦%) من المتغيرات التي تطرأ على الإنغراز الوظيفيالوظيفي . أما النسبة البالغة (٥٤%) تعود إلى متغيرات أُخرى غير داخلة في أُنموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٧٨) بأن زيادة بعدالتوجه الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الإنغراز الوظيفي بنسبة (٥٧%)إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة ما قيمته (١٢.٨٥٧) . وهي (أكبر) من القيمة (t) الجدولية البالغة (١.٩٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحديلبعد التوجه الأخلاقي. وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (١.٢٠٢) بمعنى عندما يكون النزاهةمساوية للصفر فأن الإنغراز الوظيفي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) ٠.٥٧٨ +١.٢٠٢ =Y . حيث تشير نتائج الجدول()إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٧) تحليلتأثيربعد التوجه الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي										
المتغير المعتمد	البعد المستقل			R	(R^2)	Adjusted (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
الإنغراز الوظيفي	التوجه الأخلاقي	(α)	١.٢٠٢	٠.٦٨٠	٠.٤٦٣	٠.٤٦٠	١٦٥.٣٠٢	١٢.٨٥٧	٠.٠٠٠	قبول الفرضية البديله
		(β)	٠.٥٧٨							
قيمة (F)الجدولية =٣.٩٤ /// قيمة (t) الجدولية =١.٩٨٤ /// حجم العينة =١٩٤										

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

(المبحث الرابع)
الإستنتاجات والتوصيات

الإستنتاجات

١. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمامبالقيادة الأخلاقيه في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية جاءت بمستوى متوسط وهوليست 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 بمهام كثيرة ومختلفة مقارنة مع عامليناخرين بنفس الدرجة والتخصص, والضعف في إعتماد مبدأ الشفافية والحيادية عند تقييم أداء العاملين, وعدم الإلتزام بالوفاء بالوعود مع العاملين.

٢.بينتالنتائج إن ترتيب مستوى الإهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية الستة وفقاً لقيم معامل الإختلاف ان بعد (الإنصاف (العدالة)) جاء بالترتيب (الأول) من حيث الأبعاد إذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الآخرى وجاء في الترتيب الأخير والسادس بعد النزاهة.

٣. أظهرت النتائج إن مستوى الإهتمامبالإنغراز الوظيفي لم يكن بالمستوى المطلوب إذ جاء بمستوى متوسط وإن أعلى مستوى إهتمام لأبعاد الإنغراز الوظيفي كانت عند بُعد (الروابط) وهذا يشير الى ان العاملين يشعرون بالإستقرار الوظيفي عندما عندما يتعاملون فيما بينهم كفريق عمل ويتبادلون المهارات والمعارف وعندما تسمح البيئة المجتمعيةلهم الاعتزاز بدياناتهم ومعتقداتهم ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة وخاصة عندما يحدون جذورهم العائلية في المجتمع الذي يعيشون فيه.اما أقل مستوى إهتمام كان لبُعد (التضحية).

٤. تؤثر أبعاد القيادة الأخلاقية بالإنغراز الوظيفي بشكل إجمالي, وإن أعلى مساهمات التأثير في الإنغراز 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 والاشغال العامة المبحوثة ترى بأن توجيه العاملين والعمل على توجيههم أخلاقياً فضلاً عن معاملتهم بعدالة وإنصاف فضلاً مشاركتهم في السلطة تساهم في تعزيز الإنغراز الوظيفي للعاملين.

٥ . أضهرت النتائج بأن أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر بأبعاد الإنغراز الوظيفي,إذ حققبعدي (الإنصاف(العدالة), التوجه الأخلاقي) أعلى قيمة تأثير في بعد (الملائمة) وهذا ناتج عن أهمية وقوة أدراك العينة المبحوثة لأهميةالإنصاف(العدالة) والتوجه الأخلاقي في زيادة شعور العاملين بملائمتهم مع قيم وثقافة الوزارة وإن المهارات والقدرات التي يمتلكونها تتلائم مع متطلبات الوظيفة, اما الأبعاد الآخرى والمتمثلة في (المشاركة في السلطة, وضوح الدور, توجيه العاملين, النزاهة) فقد بينت النتائج أنها لا تؤثر في بعد الملائمة.

التوصيات

١. ضرورة إهتمام الوزارة بتطبيق مبدأ العدالة كونها تعد مؤشر هام يحدد مواقف وسلوكيات العمل إذ يسعى الأفراد العاملين إلى المساواة في مكان العمل ويقارنون أدائهم ومكافأتهم بلآخرين والذي قد يؤثر سلباً على ادائهم مع ضرورة الإبتعاد عن ممارسة المحسوبية وتطبيق العدالة في توزيع الأعباء والمهام الوظيفية.

٢. تطبيق مبدأ النزاهة من خلال ممارسة الصدق وإظهار إلتزام ثابت بالمبادئ والقيم الأخلاقية والدقة في الأفعال والسلوكيات المستمد من الصفات مثل الصدق والإتساق والأمانة والوفاء بالوعود مع العاملين.

٣. 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.

٤.ضرورة تبني الإستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الإنغراز الوظيفي لدى العاملين لضمان الإحتفاظ بالعاملين وعدم تركهم لوظائفهم.

٥. ضرورة الإهتمام بوضع اليات مناسبة للموائمة بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الوزارة, وإظهار الإحترام والتقدير الشخصي للعاملين وخلق مناخ إيجابي يزيد منالرضا الوظيفي وبالتالي يساعد على الأداء المتميز.

٦. 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 الإشتراك في الندوات الثقافية لزيادة الوعي المجتمعي بتنوع الديانات والمعتقدات ولا يوجد تقاطع في ذلك مع التعليمات والأنظمة لهذه البيئة.

المصادر

- Aldawsari, R. A. (٢٠٢٠). Ethical Leadership Behaviors of School Principals from Teachers' Perspectives in Hafr Al Batin. مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية, ٣٠(٤), ١٧٧-١٩٨.
- آل حمد ، فدعم عبد حمد يونس .٢٠١٩، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير ،جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
- الكناني, محمد كامل غانم.(٢٠١٩).الدور الوسيط للأنغراز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل: بحث تحليلي لاراء عينه من عاملي مديرية شباب ورياضة كربلاء ,(رسالة ماجستير),كلية الإدارة والاقتصاد,قسم ادارة الاعمال/ جامعة كربلاء.
- الشاعر, عماد سعيد محمد. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دارسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة).(رسالة ماجستير),الجامعة الاسلامية بغزة,كلية التجارة ,ادارة الاعمال.
- الشريفي, علي كاظم حسين. ظاهر, فاضل محمد.(٢٠٢٠), دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، مجلة الريادة للمال والأعمال - المجلد الثاني (العدد ١) , جامعة الفرات الاوسط التقنية , كربلاء, العراق.

- الطائي, حيدر عبد عبيد.(٢٠٢١). دور القيـادة المحـاورة في تعزيــز الإنغراز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الاهلية في محافظة بغداد,(رسالة ماجستير),كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- القرني، عبد الله عالي. الزايدي، أحمد بن محمد.(٢٠١٦)." القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس",مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد : (١٧٠ الجزء الرابع) .
- لعموري, فتحي. عباسي, بو بكر.(٢٠٢٢) ."القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية", مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد:٠٧، العدد: ٠١, ص: ٢٢٥- ٢٤٢، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- بركات, غسان, واخرون (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية), مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ـ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (٤٠) العدد (٦) .
- سهام, مصباح .(٢٠١٥). " أثر القيادة والثقافة الأخلاقية على سلوك المدقق في المنظمة الاقتصادية الموضوع دراسة ميدانية لعينة من محافظي الحسابات ولمسيرين المصلحة المالية والمحاسبية "،(رسالة ماجستير), جامعة محمد خيضر – بسكرة -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسييير قسم : العلوم التجارية, الجزائر.
- عبدالله , مهابات نوري . مصطفى, هەلگورد حويز,(٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديريات التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل), مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (١٧) العدد (٥٥) ج ٣, كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة تكريت.
- غنيم, صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية.. دراسة حالة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج, ٧٧(٧٧), ٢١٩٣-٢٢٢٩.
- أبو ليفة, .& سناء مصطفى. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, ٥٨(١), ١٣٣-١٨٤.
- جبار, دعاء محمد.(٢٠٢١). تأثير الابداع التقني في براعة ادارة الموارد البشرية من خلال الإنغراز الوظيفي, Journal of Economics (JEAS) and Administrative Sciences Vol.٢٧ NO . ١٢٥

Enghlish Resources :

- Bachmann, B. (٢٠١٥). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University.
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (٢٠٠١). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. The Leadership Quarterly, ١٢(١), ١١٣-١٢١
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G., & Yurtkoru, E. S. (٢٠١٢). Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics. Öneri, C, ١٠, ٣٧-٥١.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (٢٠٠٦). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, ١٧(٦), ٥٩٥-٦١٦.
- Butts, J.B. (٢٠١٧). Ethics in Organization and Leadership , Chapter ١٦ .
- Chong, A. V. N., Lee, U. H. M. S., Ismail, A., Yazid, Z., & Ahmad, N. N. (٢٠١٨). Person-Oriented Leadership Enhancing Employee Outcomes. IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management.
- Demirtas ,O. (٢٠١٣). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field .Article in Journal of Business Ethics · DOI: ١٠.١٠٠٧/s١٠٥٥١-٠١٣-١٩٥٠-٥.
- Derr Cammi .(٢٠١٢). Ethical and Leadership " , Journal of Leadership , Accountability and Ethical , Vol,٩ . Issn.٦ ,٢٠١٢.

- Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (٢٠٢٠). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. Management Science Letters, ١٠(١٣), ٣١٦٧-٣١٧٢.
- Fuchs, R. M. (٢٠٢١). 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. (٢٠١٦). Do ethical leaders exist? A unified theoretical framework to identify and evaluate them. International Journal of Management and Decision Making, ١٥(٣-٤), ٢٧٧-٣٠٧.
- Gibbs, Z. (٢٠٢١). Support nurses with job embeddedness: Use this model to promote nurse retention. American Nurse Today, ٤٠-٤٣.
- Hanson, J., Loose, W., Reveles, U., & Hanshaw, G. (٢٠١٧). Validation of the Newly Developed Graphical Inventory of Ethical Leadership (GIEL) Scale: Implications for Administrator Preparation and Business Leaders. Journal of Educational Issues, ٣(١), ٢٠-٤٣.
- Hassan, S. (٢٠١٣). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. Public administration review, ٧٣(٥), ٧١٦-٧٢٥.
- Hegarty, N., & Moccia, S. (٢٠١٨). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. The Journal of Values-Based Leadership, ١١(١), ٧.
- Huberts, L. W. (٢٠١٨). Integrity: What it is and Why it is Important. Public Integrity, ٢٠(sup١), S١٨-S٣٢.
- Kabbani, S., Karkoulian, S., Balozian, P., & Rizk, S. (٢٠٢٢). The Impact of Ethical Leadership, Commitment and Healthy/Safe Workplace Practices toward Employee Attitude to COVID-١٩, Vaccination/Implantation in the Banking Sector in Lebanon. Vaccines, ١٠(٣), ٤١٦.
- Kalshoven et al.(٢٠١١), Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, The Leadership Quarterly ٢٢ (٢٠١١) ٥١–٦٩.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (١٩٩٨). Ethical leadership in three dimensions. Journal of Human Values, ٤(٢), ١٣٣-١٤٨.
- Lawton, A. , Gabriunas, I. P. (٢٠١٦). Developing a Framework for Ethical Leadership . Article in Journal of Business Ethics · DOI: ١٠.١٠٠٧/s١٠٥٥١-٠١٤-٢٢٤٤-٢
- Li, Y., Soomro, M. A., Khan, A. N., Han, Y., & Xue, R. (٢٠٢٢). Impact of Ethical Leadership on Employee Turnover Intentions in the Construction Industry. Journal of Construction Engineering and Management, ١٤٨(٧), ٠٤٠٢٢٠٥٤.
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (٢٠٢٢). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. Current Psychology, ١-١٦.
- Maniple, E. B. (٢٠١٥). " 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.,(٢٠١٠)." Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct : The Mediating Role of Ethical Climate" ,Article in Journal of Business Ethics , DOI: ١٠.١٠٠٧/s١٠٥٥١-٠١١-٠٧٩٤-٠.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (٢٠٠١). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, ٤٤(٦), ١١٠٢-١١٢١.
- Nafei, W. (٢٠١٥). 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, ١٠(٤), ٢١٥.
- Nugroho, S. H., & Afifah, S. (٢٠٢١). The Relationship Of Organizational Justice And Job Embeddedness On Turnover Intention With Mediation Of Organizational Commitment. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, ٢٩(١), ٣٣٥-٣٤٦.
- Parks, A. N. (٢٠٢١). Description of Job Embeddedness in Arkansas County Extension Agents. University of Arkansas
- Pallant, J. (٢٠١٠). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS. Routledge..
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (٢٠١٩). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. Personnel Review.
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & JAN, F. U. (٢٠٢٢). 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, ٩(٢), ٢٦١-٢٧٢.
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (٢٠٢٠). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. SAGE Open, ١٠(٢), ٢١٥٨٢٤٤٠٢٠٩٣٤٨٧٦.
- Shakeel et al., (٢٠١٩)." Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition", Public Integrity, Published with license by Taylor& Francis Group, LLC, DOI: ١٠.١٠٨٠/١٠٩٩٩٩٢٢.٢٠١٩.١٦٠٦٥٤٤.
- Sheather, J., Apunyo, R., DuBois, M., Khondaker, R., Noman, A., Sadique, S., & McGowan, C. R. (٢٠٢٢). Ethical guidance or epistemological injustice? The quality and usefulness of ethical guidance for humanitarian workers and agencies. BMJ global health, ٧(٣), e٠٠٧٧٠٧.
- Singh, A. Y. (٢٠٢٠). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS'PERSPECTIVES.
- Thapa, M. B. (٢٠١٩). Impacts of ethical leadership and decision making on organizational performance.
- Valfridsson, A., & Bergenudd, T. (٢٠٢٠). 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. (٢٠١٣). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. Southern African Business Review, ١٧(١), ٥٧-٧٥.
- Van Wart, M. (٢٠١٤). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. International Journal of Business Administration, ٥(٥), ٢٧.

- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (٢٠٢١). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. Asian Journal of University Education (AJUE), ١٧(٣), ١٧٤-١٩١.
- Watson, J. M. (٢٠١٨). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, ٢٩(١), ٢٦-٤٣.
- Wilson, J. (٢٠١٠). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. Indiana University.
- Yamin, M. A. (٢٠٢٢). Paternalistic Leadership and Job Embeddedness With Relation to Innovative Work Behaviors and Employee Job Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. Frontiers in Psychology, ١٣, ٧٥٩٠٨٨-٧٥٩٠٨٨.
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (٢٠١٩). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. Sustainability, ١١(٤), ١١٠١.
- Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. A. (٢٠٢١). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. Bulletin of Business and Economics (BBE), ١٠(١), ٦٦-٨٣.
- Young, J. A. (٢٠١٢). Job embeddedness theory: Can it help explain employee retention?. University of Louisville.
- Young, J. A., Stone, J., Aliaga, O., & Shuck, B. (٢٠١٣). Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention among Extension Agents?.
- Yukl, Gary.(٢٠١٣)." Leadership in Organizations", Eighth Edition,
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (٢٠١٢). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource management review, ٢٢(٣), ٢٢٠-٢٣١.