



دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين | دراسة حالة وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة

The Role of Ethical Leadership in Enhancing Employees' Job Immersion / Case Study
(Ministry of Construction, Housing and Public Municipalities)

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1651.25>

المدرس علي سعدون علي

Ali Saadoon Ali

الجامعة المستنصرية / قسم الدراسات والتخطيط

alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية بوصفها متغيراً مستقلاً والمتمثلة بأبعادها : (العدالة، المشاركة في السلطة ، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين ، النزاهة ، التوجيه الأخلاقي) ودورها في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في العراق بوصفه متغيراً تابعاً والمتمثل بأبعاده (النشاط ، التفاني ، الانهماك). استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استعملت الاستبانة كأداة للبحث ، إذ وزعت الاستبانات على أفراد العينة كافة من خلال استعمال أسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (118) فرداً من قيادات وعلى مستويات إدارية مختلفة في الوزارة المذكورة انفاً ، واستعملت الحزم الإحصائية (spss.v26) و الأساليب الإحصائية ومنها (مقياس الإحصاء الوصفي، معامل ارتباط (بيرسون)، تحليل الانحدار الخطي البسيط) في تحليل البيانات بهدف الإجابة على تساؤلات البحث وأهمها سؤال البحث الرئيس المتمثل في (هل هناك ادراك لدى إدارة العينة المبحوثة عند اتباعها أسلوب القيادة الأخلاقية ومستوى تأثيرها في الانغماس الوظيفي لموظفيها). من خلال نتائج تحليل البيانات، خلص البحث إلى ان القيادة الأخلاقية لها علاقة وتأثير إيجابي على الانغماس الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة العراقية، إذ تحققت الفرضيتان الرئيستان للبحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية ، الانغماس الوظيفي

Abstract:

The research aims to shed light on ethical leadership as an independent variable represented by its dimensions (justice, participation in power, role clarity, concern for employees, integrity, and moral guidance) and its role in enhancing job Immersion among the employees of the Ministry of Construction and Housing and public municipalities in Iraq as a dependent variable represented by Its dimensions (activity, dedication, and involvement). The research used the descriptive analytical method, and the survey was used as a research tool. The surveys were distributed to all members of the sample through the use of a comprehensive inventory method, totaling (118) individuals at different administrative levels of the above-mentioned ministry. Statistical packages (spss.v26) and statistical methods, including (descriptive statistics scale, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression analysis) were used to analyze the data with the aim of answering the research questions. The most important of which is the main research question (Is there an awareness among the management of the sample studied when it follows the ethical leadership style and the level of its influence on the job Immersion of its employees). Through the results of data analysis, the research concluded that ethical leadership has a positive relationship and impact on job Immersion in the Iraqi Ministry of Construction and Housing and public municipalities, as the two main hypotheses of the research were achieved. **Keywords:** ethical leadership, job Immersion

المبحث الأول : منهجية البحث

مقدمة :

إنّ أساس القيادة الناجحة في عالم الاعمال تتمحور في قيم الاحترام والنزاهة والعدالة والأخلاق ، إذ تُعدّ القيادة الأخلاقية أساساً مهماً في بناء المجتمع وكذلك تحقق النجاح المستدام في المنظمات كافة. لذا فإنّ القيادة الأخلاقية تعنى بتوجيه الآخرين نحو الهدف المشترك بطريقة تتميز بالأخلاق والقيم الإنسانية. تُسهم هذه القيم في بناء علاقات قوية وثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين تدفعهم نحو تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية مما يساعد في زيادة انغماسهم في عملهم . إنّ الانغماس الوظيفي يشير إلى ارتباط الموظف بعمله وتفاعله مع البيئة العملية والذي ينعكس بالإيجاب نحو زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

أولاً : مشكلة البحث

تُعدّ ممارسات القيادة وسلوكياتها مفتاح النجاح والتميز لأداء المؤسسة. وتختلف بين قائد وآخر، إذ تؤثر تأثير مباشر على انغماس المرؤوسين اثناء ادائهم اعمالهم ، فقد نجد المرؤوسين في بعض الاحيان يبدؤون يومهم بنشاط وتفاني وانهمالك حتى

آخر ساعة في عملهم الموكل إليهم من دون ضجر او ملل، وفي حين اخر نجدهم كسولين متشائمين ليس لديهم الرغبة في العمل. هذه ماهي إلا انعكاسات تترجمها سلوكيات القائد ودوره في جعل مرؤوسيه منغمسين في عملهم. وقد تمّ تسليط الضوء على هذه المشكلة من خلال الواقع الفعلي للمؤسسات العراقية عموماً ووزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة خصوصاً. وتتجسد مشكلة البحث من خلال الملاحظة والمشاركة والاستماع لعدد من الموظفين في الوزارة والتأثير الإيجابي للوزير الحالي ودعمه للموظفين والمقارنة بغيره من الوزارات والشكاوى المطروحة امام الراي العام. وقد ركّز البحث لردم هذه الفجوة الموجودة ما بين القيادة والموظفين. وأوجز الباحث المشكلة في التساؤل الاتي (ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية في انغماس الموظفين في العمل).

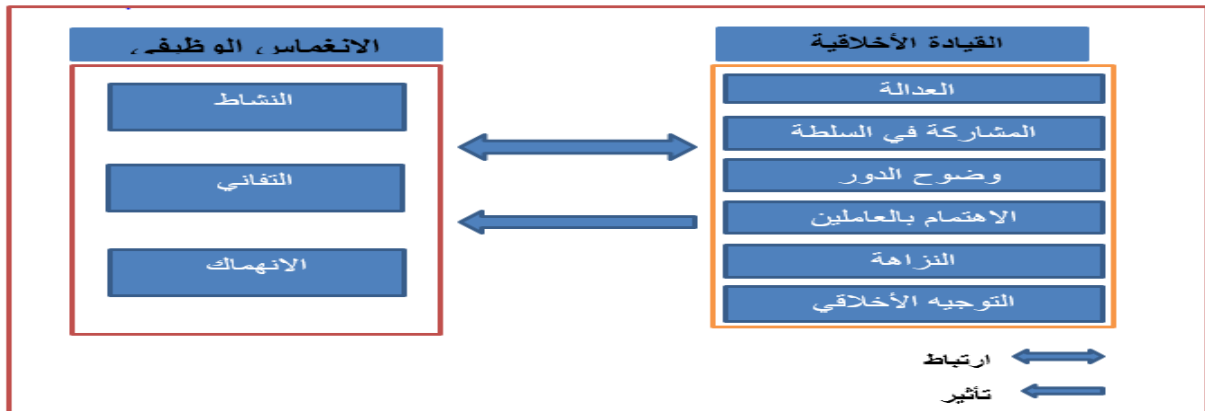
ثانياً: أهمية البحث

يركّز الباحث في هذا البحث على أهمية الأخلاق في القيادة وما تلعبه من دور مهم في تحفيز وابداع وابتكار العاملين وكذلك زيادة تعلق العاملين بالمنظمة من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة ب : (العدالة، المشاركة في السلطة ، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين ، النزاهة ، التوجيه الأخلاقي). كما تظهر أهمية البحث بحدود علم الباحث بقلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي مما يسهم في رفد المكتبة العربية بمعلومات جديدة .

ثالثاً: أهداف البحث

1. معرفة ماهية القيادة الأخلاقية ، وما النتائج التي تنتج عنها عند تطبيق سلوكياتها بين علاقة كل من القائد والمرؤوسين لدى وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة.
2. معرفة مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة.
3. معرفة نوع وقوة الارتباط بين المتغيرين القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي.
4. معرفة تأثير القيادة الأخلاقية في الانغماس الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المخطط من اعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير القيادة الأخلاقية وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة المبحوثة. وتنطبق منه عدة فرضيات فرعية وهي :
 1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة .
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في السلطة وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد وضوح الدور وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاهتمام بالعاملين وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة.
 5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة.
 6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التوجيه الأخلاقي وبين الانغماس الوظيفي في الوزارة
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير القيادة الأخلاقية في الانغماس الوظيفي في الوزارة المبحوثة. وتنطبق منها فرضيات فرعية عدة وهي :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد العدالة في الانغماس الوظيفي .
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في السلطة في الانغماس الوظيفي .
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد وضوح الدور في الانغماس الوظيفي .
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد الاهتمام بالعاملين في الانغماس الوظيفي .
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد النزاهة في الانغماس الوظيفي .
6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد التوجيه الأخلاقي في الانغماس الوظيفي .

سادساً : مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في مقرّ وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في العراق وعلى مستويات ادارية من شعب وأقسام مقر الوزارة كافة. استعملت الاستبانة وتوزيعها على أفراد الوزارة بأسلوب الحصر الشامل أي إنّ عدد القيادات في مقر الوزارة بلغت (118) وبناءً على ذلك تُمّ اخذ (118) فردا ليمثلوا العينة المبحوثة.

سابعاً : حدود البحث

- حدود موضوعية : تتمثل بمعرفة القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي.
- حدود مكانية : وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في العراق.
- حدود زمنية : هي المدّة التي استغرقها الباحث في جمع البيانات والمعلومات لإكمال بحثه من (2023/3/3) ولغاية (2023/11/18).

• حدود بشرية : وشملت القيادات الإدارية على مختلف مستوياتهم في مقرّ وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في العراق.

ثامناً : أدوات البحث

اعتمد جانبين البحث النظري و التطبيقي على عدد من الأدوات:

(1) الجانب النظري :-

اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على مصادر عدّة ومنها:

1. المصادر الأجنبية والعربية المتمثلة بالكتب والرسائل والاطاريح والبحوث
2. الشبكة العنكبوتية الانترنت
3. الاطلاع على المواقع العالمية المتمثلة بالأبحاث المنشورة في مستوعبات عالمية رصينة.

(2) الجانب التطبيقي :-

آلية جمع البيانات لأداة البحث الرئيسة استبانة البحث.

تاسعاً : مصادر القياس

تمّ الاعتماد على المصادر الموجودة في الجدول رقم (1) لقياس المتغيرين القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي في الاستبانة ككل وكما موضح في الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1) مصادر قياس الاستبانة

ت	المتغير	المصدر
1	القيادة الأخلاقية	غنيم ، 2020
2	الانغماس الوظيفي	جلاّب واخرون ، 2016

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم القيادة الأخلاقية

في السنوات الأخيرة، حظيت الأخلاق بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة ، ويُنمّ التحكم في القائد الأخلاقي من خلال نظام من المعتقدات المقبولة والأحكام المناسبة بدلاً من المصلحة الذاتية، وهو أمر مفيد للتابع والمنظمات والمجتمع (Awad & Khalifa,2018:42)؛ والقادة الأخلاقيون هم القادة الذين يمتلكون القيم الأخلاقية والجدارة بالثقة والصدق والموثوقية والعدالة وتوظيف المعايير المبدئية ، وتُسهم القيادة الأخلاقية بدور مهم في تحديد السلوك العادل والأخلاقي للموظفين. وذلك

لأن الموظفين الخاضعين لإشراف القادة الأخلاقيين يكتسبون إحساسًا بالأهمية في عملهم في المنظمة. يُنظر إلى القائد الأخلاقي على أنه شخص أخلاقي أصيل من قبل أتباعه، وكمدبر أخلاقي يؤثر بشكل فعال على الموظفين. ومن ثمّ ، فإنّ القادة الأخلاقيين هم أشخاص أخلاقيون يظهرون السمات والسلوكيات الأخلاقية في حياتهم الشخصية. فضلاً عن هذه الخصائص الشخصية، يمارس القادة الأخلاقيون أيضاً الإدارة الأخلاقية، ويؤثرون بشكل فعال على الموظفين ليكونوا واعين بالأخلاق ويشجعونهم على التصرف بشكل أخلاقي. وهم يفعلون ذلك من خلال التواصل والانضباط وتأثيرات القدوة (Ko,et al.,2018:3) فضلاً عن ذلك، اقترح (Brown & Trevino,2006) مفهومين للقيادة الأخلاقية، وهما جانب المدير الأخلاقي، والذي يشير إلى جهد القائد للتأثير على السلوكيات الأخلاقية لأتباعه، وجانب تعريف الشخص الأخلاقي على أنه سمات القادة، مثل الصدق والنزاهة ومع وجود القيادة الأخلاقية كأساس، يتوقع الموظفون تكريس المزيد من الطاقة العاطفية والمعرفية والجسدية في أدوارهم الوظيفية(Sarwar,et al.,2020:5). يعرف كل من (Brown,et al.,2006:124) ان القيادة الأخلاقية "إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، وصنع القرار" (Eluwole,et al.,2022:1)؛ ويصف Freeman (& Stewart, 2006:2) القيادة الأخلاقية بأنها "مجرد مسألة وجود قادة يتمتعون بشخصية جيدة وقيم صحيحة أو كونهم أشخاصاً يتمتعون بشخصية قوية" (Irfan,et al.,2022:272). ويرى الباحث ان مفهوم القيادة الأخلاقية هي أسلوب قيادي يركز على المبادئ والقيم الأخلاقية في توجيه الفريق واتخاذ القرارات.

ثانياً: أهمية القيادة الاخلاقية

تتزايد أهمية دراسة القيادة الأخلاقية في الآونة الأخيرة في أعقاب فضائح شركة Enron، و Lehman Brothers سوق الإسكان والبنك الايرلندي الوطني في عام 2001 ، سقطت المنظمات المشهورة من القمة وتعرضت للانهياب بسبب السلوك غير الأخلاقي (Saeed,et al.,2022:1). ويشير (Odom &Green,2003) إلى أن الافتقار إلى القيادة الأخلاقية في Enron تسبب في ضرر لآلاف الموظفين استدعى المزيد من التنظيم الحكومي، وأدى إلى شل ثقة المستهلك في الصناعة المالية (Monahan,2012:56) ، ومن هنا تُعدّ القيادة الأخلاقية أحد المكونات الحاسمة في تطوير ثقافة الإبداع والأخلاق وصيانتها في أي منظمة. علاوة على ذلك، واجه الموظفون التوتر والصراع والمشاكل المتعلقة بالعمل، والتي يمكن أن تؤدي إلى تكلفة اجتماعية عالية وتضر بفعالية المنظمة على المدى الطويل(Sarwar,et al.,2020:3) . يُعتقد أن القادة الأخلاقيين يقومون ببناء بيئة عمل إيجابية في مكان العمل إذ يقومون بتغيير المواقف والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين ، ويُعتبر القادة الأخلاقيون بمثابة متظاهرين للسلوكيات المناسبة في مكان العمل من خلال سلوكهم واتصالاتهم وممارساتهم الإدارية(Irfan,et al.,2022:272). نتيجة لتزايد نطاق الاهتمامات داخل المنظمات اليوم، تجدر الإشارة إلى أن أحد أعظم الاحتياجات هو وجود قائد أخلاقي يتمتع بشخصية كاريزمية. القيادة الاخلاقية هي أحد أساليب القيادة الرئيسية التي تعزز المواقف والسلوكيات الإيجابية ، وأسلوب القيادة هذا مهمٌ في المؤسسة إذ يُتمّ تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال عمليات معالجة الشكاوى وتقديم الخدمات الناجحة . (Eluwole,et al.,2022:1)

وأشار (Khaleel & Sayah,2020:141) إلى أهمية سلوك القيادة الأخلاقية من خلال التالي:

1. صقل أعلى معايير الأخلاق الشخصية حتى لا يعيش القائد النشط أخلاقيات مزدوجة، بعضها ينسب إلى حياته الشخصية والبعض الآخر ينسب إلى العمل.
2. بناء ثقافة مستقرة تحترم معايير الكفاءة والأخلاق ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل.
3. دعم الاستقرار والرضا للعاملين في المنظمة جميعهم .
4. زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها وبالمجتمع الذي ينتمي إليه.
5. توفير بيئة محفزة لروح الفريق وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.
6. الحد من الصراعات والخلافات.
7. زيادة الالتزام بالتعليمات والقوانين.

رابعاً: أبعاد القيادة الاخلاقية :

هناك مقاييس عدة تُم تطويرها لقياس السلوك القيادي الأخلاقي. تُم تطوير الطريقة الأكثر استعمالاً على نطاق واسع بواسطة (Brown et al.,2005) يسمى مقياس القيادة الأخلاقية (ELS). لقياس القيادة الأخلاقية ، من خلال أخذ المفهوم إلى منظور وصفي، بتطوير عناصر ELS لقياس القيادة الأخلاقية بالإضافة إلى ذلك، طوّر علماء آخرون مقاييس مختلفة للقيادة الأخلاقية وفقاً لـ تصورهم منهم. (De Hoogh & Den Hartog,2008)، (Kalshoven,et al., 2011)، (Yukl,et al.,2013)، (Zhu,et al.,2015)، وهي كالآتي:

1. العدالة : وهي إحدى أهم خصائص القيادة الأخلاقية. إذ يهتّم القادة الأخلاقيون بقضايا الإنصاف والعدالة و يجعلونها من الأولوية القصوى في معاملة مرؤوسيهم جميعاً بطريقة متساوية. وتتطلب العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة في قلب عملية صنع القرار (Colquitt,2001:426). لان المعاملة غير العادلة وعدم الاتساق تسبب مشاعر عدم الرضا، مما يدفع الموظفين إلى السرقة باسم العدالة والإنصاف والانتقام، مما يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية. و تُعدّ العدالة التنظيمية بمثابة أداة حيوية لاستنتاج كيفية تعامل القادة مع مرؤوسيهم (Al Halbusi,et al,2022:7). ويرى الباحث ان العدالة تعني اتاحة الفرص وتوزيع المكافآت بشكل منصف وعادل بين أفراد المنظمة جميعهم أي إعطاء كل ذي حق حقه وحسب الجهود والافكار المبذولة في تطوير المنظمة.

2. المشاركة في السلطة: قد شجعت بيئات العمل سريعة التغير والمنافسة بشكل متزايد العديد من المنظمات اليوم على اعتماد عمليات وإجراءات عمل تشاركية. في مثل هذه الأنظمة يُنمّ حتّ القادة على تقاسم السلطة مع مرؤوسيهم من خلال تفويض المسؤولية والسلطة ودمج أفكار المرؤوسين في قراراتهما ، من خلال المشاركة في السلطة والاستماع إليهم من أجل إظهار أهميتهم. وأيضاً يسمح القادة لمرؤوسيهم بالمشاركة في عملية صنع القرار من خلال التعبير عن آرائهم حول القضايا المتعلقة بالوظيفة (Sikorsky,2018:8). ويرى الباحث ان المشاركة في السلطة تعني ان نشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات واعطائهم صلاحيات ومسؤوليات تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وهذا كله يسهم في تحقيق اهداف المنظمة.

3. وضوح الدور: حدد (De Hoogh & Den Hartog, 2008) توضيح الدور بوصفه العنصر السلوكي وهو ينطوي على تواصل شفاف ومحترم مع المرؤوسين، ويعني ايضاً أن القادة الأخلاقيين يجب أن يوضحوا ما يتوقعونه من المرؤوسين، وما يريدون تحقيقه وكيف يريدون تحقيقه. إن التعبير الواضح والشفاف عن الهدف تجاه المرؤوسين أمر ضروري ويساعد

التابعين على معرفة أهدافهم وزيادة الثقة في العلاقة بين الطرفين (Sikorsky,2018:8). ويشير الباحث المهام والواجبات كلما كانت مشخصة ودقيقة واضحة لكل فرد كان تحقيق اهداف المنظمة بشكل اسرع.

4. الاهتمام بالموظفين: يعد توجيه الموظف جانباً أساساً من التدريب، إذ يتم تعريف الموظف ببيئة عمله وزملاء العمل وسياسات المنظمة وإجراءاتها وقواعدها ولوائحها. تساعد عملية توجيه الموظفين على التعرف على الوظيفة والمهمة والجوانب الأخرى لبيئة العمل، مما يعزز أدائهم في الوظيفة. يتمثل المنظور الجديد للتوجيه في تشكيل مواقف الموظفين وسلوكياتهم وجعلهم يحددون التوقعات لتحقيق أهداف المنظمة، ان عملية التوجيه تشكل أساس الأداء الجيد والإنتاجية، لأن الموظفين عندما يعرفوا ما يجب عليهم فعله وما لا يجب عليهم فعله، فإنهم يشكلون توقعاتهم وسلوكياتهم تجاه هذه المعايير ويضعون أهدافاً حول كيفية التوافق مع القواعد المنظمة (Rowland,et al.,2017:219).وهنا يرى الباحث ان المعايير الرئيسية لثقافة كل منظمة هي الاهتمام بالموظفين على الأصعدة كلها الذي يسهم بدوره في رفع مستوى الرضا ولاء الوظيفي لديهم.

5. النزاهة: تشير النزاهة إلى الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التي تجسد جوهر القيم الأخلاقية التي تُعدّ محرّكاً مهماً للقيادة الأخلاقية(Engelbrecht,et al.,2017:2). ويعرف الباحث النزاهة بأنها التزام الموظف بالقيم والعادات والأخلاق في جوانب العمل جميعها المتمثلة بالصدق والشفافية والعدالة الذي بدوره يبني ثقة الموظفين ويعزز سمعة المنظمة.

6. التوجيه الاخلاقي: وهو القدرة على تفسير الاختلافات في الأحكام الأخلاقية، ويرتبط هذا التوجه الأخلاقي أيضاً بكيفية تفكير القادة في القضايا الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية. ويوجد نوعان من التوجه الأخلاقي هما المثالية والنسبية (Arli & Leo,2017:13). تزيد المثالية الأخلاقية من الحساسية الأخلاقية والحكم الأخلاقي والنوايا الفردية في اتخاذ القرارات الأخلاقية (Obob et al., 2020:14).

اما التوجيه الأخلاقي كما يراه الباحث فهو مقدار التوجيه والإرشاد الأخلاقي الذي يتميز بها القائد الأخلاقي في حث موظفيه وتشجيعهم على اتباع المبادئ والسلوك الصحيح في العمل الذي يسهم في بناء بيئة عمل أخلاقية داخل المنظمة .

خامساً: مفهوم الانغماس الوظيفي :

يشير الانغماس في العمل إلى المشاعر الظاهرة من الحماس والنشاط والسعادة، في حين أن ظهور التوتر والكسل وعدم الرضا يمثل الاحتراق الوظيفي، إذ يرى إريكسون أن مفهوم الانغماس الوظيفي "يتجاوز بكثير الرضا الوظيفي أو الولاء لصاحب العمل، أي الرغبة في بذل الجهود لمساعدة صاحب العمل على النجاح"(Kuok & Taormina,2017:263). أن الانغماس الوظيفي يعكس مدى ارتباط العامل بوظيفته وأدائه لها يعد أمراً بالغ الأهمية في تحقيقه لذاته. فالانغماس يعني أن يحب الفرد عمله وأن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به. ان مفهوم الانغماس الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية، نشاط عالي، قدرة تحمل كبيرة، اهتمام سعيد بالعمل، شغف، دافع، فهو يدل على حالة عاطفية دائمة، وليس مجرد حالة عاطفية عابرة" (Nataraj & Azad,2018:671). يعد الانغماس الوظيفي من المواضيع المهمة والمصطلحات الحديثة مقارنة بالأخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، لذا يعد الانغماس الوظيفي متغيراً مهماً يساعد على رفع الفعالية التنظيمية إلى أعلى، ومن ثم يمكن القول بأن الانغماس الوظيفي كلما زادت درجته زادت فعالية المنظمة. يقضي الأفراد جزءاً كبيراً من وقتهم في العمل وتصبح الوظيفة جانباً مهماً جداً من حياتهم، لذلك تشكل مهمة تحسين سلوك العامل جانباً واعتباراً مهماً ورئيساً في عمل المدير(Abbas,et al.,2021:5) .

يعرف كل من (Khaleel & Huseen,2022:28) مفهوم الانغماس الوظيفي بأنه شغف العامل وانشغاله بالعمل والإخلاص والتفاني والنشاط في أداء المهام، ومن ثمَّ يغيب الشعور بالغربة في العمل نتيجة توفر ظروف العمل المناسبة. ويعد الانغماس الوظيفي من أهم المتغيرات الاجتماعية ومن أهم المتغيرات التي تساعد في تطوير عمل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، إذ أن التطور التكنولوجي الهائل والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ورغبة المؤسسات في الاستمرار ومواجهة هذه التغيرات دفعت بعض الباحثين إلى البحث عم هذه المتغيرات والبحث عن أهم الأسباب التي تساعد على إيجاد الموظف أو العامل نفسه داخل مؤسساتها من خلال طبع العمل الوظيفي وتطبيق متطلبات عملها وتنفيذ الواجبات الموكلة إليه من قبل الرؤساء. يعتبر الانغماس الوظيفي أحد المتغيرات المهمة في مجال تحسين مستوى إنتاجية العاملين، وذلك من خلال الانغماس الوظيفي الصحيح للعاملين ودرجة حبهم لعملهم والذي بدوره يساعد في زيادة مستوى الرضا لدى العاملين (Atoof,2023:137). واعطى الباحث مفهومًا عن الانغماس الوظيفي بوصفه قدرة الموظف على تركيز على عمله بدون تشتت الفكرة وانتباه في أداء المهام الموكلة اليه على افضل وجه .

سادساً: أهمية الانغماس الوظيفي

ان بمنظور كل من (Mittal & Elias,2012:305) إنّ الانغماس الوظيفي يعكس أهمية الوظيفة في حياة الفرد، فالفرد المنغمس بدرجة عالية يعطي اهتماماً عظيماً لمهامه الوظيفية في المنظمة، ويرى نجاحه في العمل كمؤشر من تقدير الذات والنجاح في الحياة ككل، وفي المقابل الموظف المنغمس بدرجة أقل يشعر بأن هناك أشياء أخرى في الحياة أهم من الوظيفة ، الانغماس في العمل له أهمية كبيرة سواء أكان على مستوى العمال أم المنظمات يمكن تلخيصها فيما يأتي: (Khaleel & Huseen,2022:28)

1. يسهم الانغماس في جعل العامل مستعداً لاغتنام الفرص سعياً لتحقيق النمو.
2. يسهم في زيادة إنتاجية العاملين، لما لديهم من مشاعر إيجابية تجاه العمل، والقدرة على إدارة الموارد الشخصية، مما يؤثر في العامل النفسي والجسدي.
3. يسهم في تقليل معدل دوران الوظائف وتحقيق زيادة في الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار والجودة والإنتاجية وولاء العملاء.
4. يسهم في التأثير المباشر في مدة بقاء الفرد العامل في المنظمة، ويجعله أحد المدافعين عن مخرجات المنظمة.
5. يعد الانغماس في العمل إحدى أدوات تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ أنه يقلل من اعتلال صحة العاملين.

كما يرى كل من (Mohsan,2011) (المنطاوي، ٢٠٠٧)، (Khan & Jam,2011) ان أهمية الانغماس هي : (الشبرمي و لميس،2019: 576)

- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله القادة وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المدرسة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.
- أن الانغماس الوظيفي يعد واحداً من أهم المداخل المستعملة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، كما ترى أن التفاعل بين الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل القائد المستغرق في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها، حرصاً على تنميتها وتطوير عملياتها.

- أن الانغماس الوظيفي يرتبط بأهمية العمل في حياة القائد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كان القائد أكثر ولاءً لعمله ولمدرسته، مما ينعكس بدوره في أداء القادة.
- كما أن الانغماس الوظيفي له أثر كبير على إنتاجية وكفاءة القائد.
- يُعدّ عاملاً مهماً في خلق وزيادة تحفيز القادة.
- مهم لتحقيق نمو القادة والرضا الوظيفي في بيئة العمل.
- يستعمل الانغماس الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات في توقع معدلات الغياب و جذب القادة الأكثر كفاءة وتعيينهم والمحافظة عليهم.
- يُعدّ عاملاً أساساً في السلوك التنظيمي.
- ارتفاع مستوى الانغماس الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل.

ثامناً : ابعاد الانغماس الوظيفي

حدد (Schaufeli,et al.,2002) ثلاثة أبعاد رئيسة تسهم في تشكيل حالة الانغماس الوظيفي وهي: (Khaleel & Huseen,2022:29)

- 1. النشاط:** يعني "تدفق الطاقة والقوة العقلية في العمل، والمثابرة في مواجهة المصاعب، وتكريس الجهود، والاستمرار في مواجهة الشدائد أو الفشل في العمل" (Rahmadani & Sebayang,2017:46). كما يعرفه كل من (العطوي وحميد 2019: 17) بأنه مزيج من المشاعر الايجابية التي تحدث ضمن سياق الوظيفة والتي تتألف من المشاعر او المزاج الذي يمثل أعلى مستويات الطاقة عند اداء المهام والحيوية الادراكية والشعور بالنشاط العقلي . ان النشاط كما يراه الباحث هو تفاعل الموظف مع عمله والاستعداد للقيام بالأنشطة الوظيفية المطلوبة منه بنشاط وحماس دائم.
- 2. التفاني:** هو الالتزام القوي من قبل العاملين على اداء مهامهم في وقت محدد واستثمار الوقت الاضافي واساليب المبادرة حتى مع الصعوبات الموجودة إلى المشاركة بقوة في العمل والشعور بالإلهام والحماس والفخر (العطوي وحميد، 2019: 17).

يعرف الباحث التفاني بأنه الإرادة المستمرة في التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها في عمله بكل حماس وشغف ومنافسة.

- 3. الانهماك:** ويعني التركيز الكامل على المهام، والاهتمام العميق بالعمل، ويشعر الفرد أن وقته في العمل يمر بسرعة، ويصعب الانفصال عن عمله (Rahmadani & Sebayang,2017:46).والانهماك وهو القوة الدافعة التي تساعد في تحقيق الاهداف المنظمة والطريق المؤدي إلى القوة المشتعلة التي تفجر القدرات اللامحدودة (العطوي وحميد، 2019: 17).وعرف الباحث الانهماك على بأنه درجة التركيز العميق لدى الموظف لعمله دون ملل او تعب بإذ لا يرغب بترك عمله الا حين إنجازه.

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

تُجرى الاختبارات العملية بهدف تحقيق نتائج ملموسة ومفصلة، وذلك لتحليل البيانات التي تُجمَعها من عينة البحث. يُنمَّ تنظيم هذه الاختبارات لغرض فحص وتقييم جوانب معينة أو متغيرات في سياق البحث، مما يسهم في استخلاص فهم أعمق وأوسع للمعلومات المتاحة. عملياً، يُنمَّ تنظيم هذه الاختبارات لتحليل وفهم الظواهر المرتبطة بموضوع البحث، وتوفير تفاصيل تُعزز الفهم الشامل للبيانات والتي يمكن استعمالها في عملية البحث بشكل أوسع.

أولاً: السمات الشخصية للعينة

الجدول رقم (2) يتضمن معلومات شخصية حول عينة معينة تتألف من (118) فرداً. يُنمَّ تصنيف هذه العينة في الجدول استناداً إلى اربع سمات رئيسية هي: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي، والمنصب الوظيفي. يُقدم الجدول إحصائيات تفصيلية، تشمل العدد الإجمالي للأفراد ونسبتهم المئوية في كل فئة تتعلق بكل سمة على حدة.

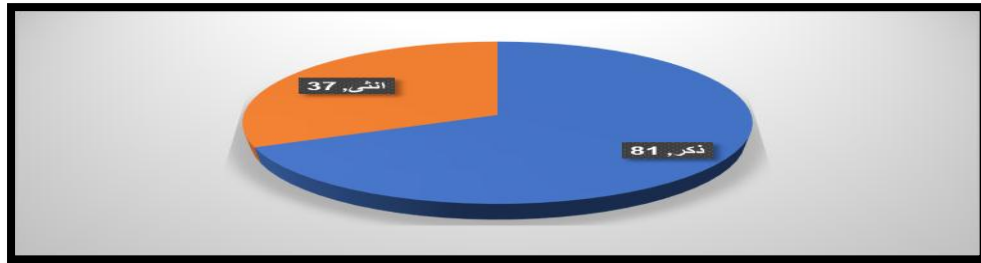
الجدول (2) السمات الشخصية للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
69%	81	ذكر	النوع الاجتماعي
31%	37	أنثى	
100%	118	المجموع	
10%	12	اقل من 30 سنة	العمر
57%	67	30-45 سنة	
33%	39	اكثر من 45 سنة	
100%	118	المجموع	
16%	19	دبلوم فني فاقل	التحصيل الدراسي
56%	66	بكالوريوس	
28%	33	شهادة عليا	
100%	118	المجموع	
8%	9	مدير عام	المنصب الوظيفي
8%	9	معاون مدير عام	
24%	28	مدير قسم	

61%	72	مدير شعبة	
100%	118	المجموع	

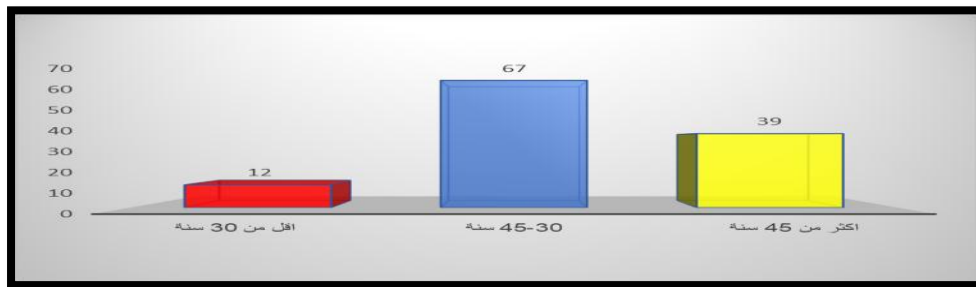
يوضح الجدول (2) الآتي:

1. فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، يظهر الجدول أن نسبة الذكور تبلغ 69%، ممثلة في 81 فرداً، في حين تبلغ نسبة الإناث 31%، وتمثل 37 فرداً من إجمالي العينة البالغ عددها 118 فرداً. يعكس هذا التوزيع النسبي التفوق النسبي للذكور، والذي يمكن أن يكون ناتجاً عن السياق في العمل في الوزارة، إذ قد يعمل عدد كبير من الرجال في مجالات تخص وزارة الأعمار. كما يظهر في الشكل رقم (2) تكرار النوع الاجتماعي إذ يتضح منه بان عدد الذكور أكثر من عدد الإناث بالمجمل.



الشكل رقم (2) تكرار النوع الاجتماعي

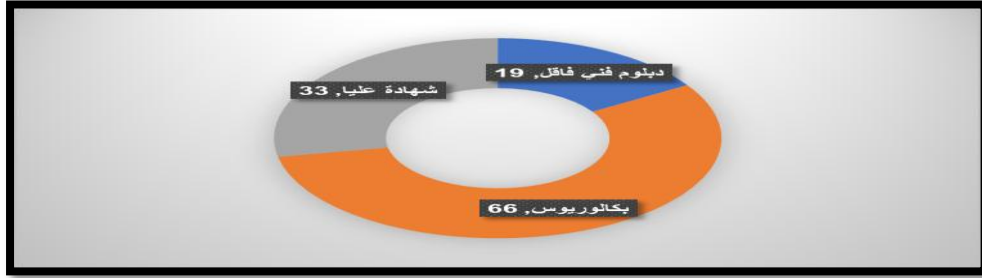
2. فيما يتعلق بالعمر، يُظهر الجدول رقم 2 أن نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تبلغ 10%، ممثلة بـ 12 فرداً، في حين تبلغ نسبة الفئة العمرية من 30-45 سنة 57%، ويمثلون 67 فرداً. وفي الوقت نفسه، تُظهر نسبة الفئة العمرية التي تزيد عن 45 سنة 33%، ويمثلون 39 فرداً من إجمالي العينة البالغ عددها 118 فرداً. يُعكس هذا التوزيع العمري تحديات العمل في الوزارة المتنوعة التي قد تزداد مع تقدم العمر، مما يؤدي إلى توزيع كثيف للفئات العمرية الأكبر. كما يظهر في الشكل رقم (3) تكرار العمر ويتضح من الشكل بان الفئة العمرية 30-45 سنة هي أكثر افراد من غيرها من الفئات العمرية.



الشكل رقم (3) تكرار العمر

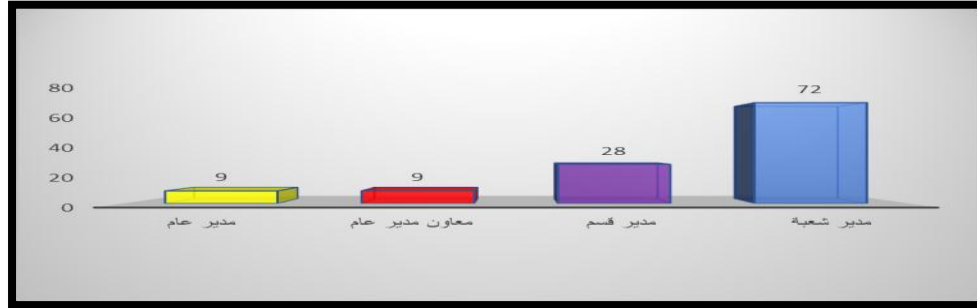
3. فيما يخص التحصيل العلمي، يظهر الجدول أن نسبة حاملي الدبلوم الفني أو أقل تبلغ 16%، ممثلة بـ 19 أفراد، فيما يمثل حملة شهادة البكالوريوس 56%، ويبلغ عددهم 66 فرداً. وفي نفس السياق، يُظهر الجدول أن نسبة حاملي الشهادة العليا تبلغ 28%، ممثلة بـ 33 فرداً، من إجمالي العينة البالغة 118 فرداً. يُمكن ربط توزيع التحصيل العلمي بنوع الوظائف التي

يشغلها الأفراد في الوزارة، إذ قد تتطلب بعض الوظائف مستويات معينة من التعليم. وكما يظهر في الشكل رقم (4) تكرار التحصيل العلمي. ويتضح منه بان الحاصلين على شهادة البكالوريوس هم اكثر افراد العينة عن باقي الفئات للتحصيل العلمي.



الشكل رقم (4) تكرار التحصيل العلمي

4. شارك في البحث حوالي 9 افراد يحملون عناوين منصب وظيفي "مدير عام"، وتشكل نسبتهم حوالي 8% من مجموع المشاركين. في حين بلغ عدد المشاركين ذوي منصب وظيفي "معاون مدير عام" 9 أفراد، وتمثل نسبتهم حوالي 8%. فيما بلغ عدد المشاركين ذوي منصب وظيفي "مدير قسم" 28 فرداً، وتشكل نسبتهم حوالي 24%. أما عدد المشاركين ذوي منصب وظيفي "مسؤول شعبة" في البحث، فبلغ 72 فرداً، وتشكل نسبتهم حوالي 61%. يُظهر الشكل رقم (5) تكرار المنصب الوظيفي. ويتضح بان مديري الشعب هم اكثر افراد العينة المشاركة في الاستجابة للاستبانة.



الشكل رقم (5) تكرار المنصب الوظيفي

الصدق الظاهري

هدف الصدق الظاهري هو تقييم هيكل المقياس من خلال استشارة الخبراء والمحكمين. إذ قام الباحث بتقديم المقياس إلى مجموعة من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية أساتذة في مجال الظاهرة المدروسة، إذ استلمت تعليقاتهم حول مدى ملاءمة المقياس لعينة البحث وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة. ثم فحص وضوح الفقرات والأبعاد والمتغيرات وتحقق من دقتها. إذ أظهرت آراء المحكمين تأييدهم لصحة المقياس وملاءمته لعنوان وأهداف الدراسة.

صدق المحتوى

يُتم استعمال صدق المحتوى لضمان وضوح ومنطقية كل فقرة في المقياس، وللتحقق من تغطيتها للأهداف المحددة. قام الباحث بفحص صدق المقياس عبر:

- تقييم وضوح كل فقرة في المقياس، مع التأكيد على تعابيرها للمعاني بشكل واضح ومنطقي.

- التحقق من أن الفقرات تلي الأهداف المعينة للمقياس.

ناتج صدق المحتوى = جذر معامل الثبات = جذر (0.966) = 0.983

وقد بلغت نسبة صدق المحتوى (98.3%)، مما يعزز موثوقية المقياس ويبرز جودة محتواه.

ثانياً : اختبار الثبات

يُجرى "اختبار الثبات" باستعمال معامل الثبات Cronbach's Alpha، ويُستعمل هذا الاختبار لقياس استقرار النتائج أو للتحقق من اتساق العناصر المختلفة في أداة القياس أو الاستبانة. يُعد Cronbach's Alpha أحد المقاييس الراجحة لتقييم قوة التجميع الداخلي لمجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تقيس نفس السمة أو البعد.

تتراوح قيمة Cronbach's Alpha بين 0 و1، إذ تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الثبات. وفي العموم، يُفضل أن تكون قيمة Alpha أعلى من 0.7 للتأكد من جودة الثبات.

لفحص الثبات باستعمال Cronbach's Alpha، يُطبق الاختبار على مجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تستهدف قياس نفس السمة. إذا كانت القيمة الناتجة عالية، يُعتبر ذلك إشارة إيجابية لثبات أداة القياس والسمة المقاسة. لتقدير قوة الثبات في الأداة المستعملة في البحث، يُجرى اختبار Cronbach's Alpha على العناصر المختلفة في هذه الأداة، وتُحلل النتائج لتقييم مدى استقرارها.

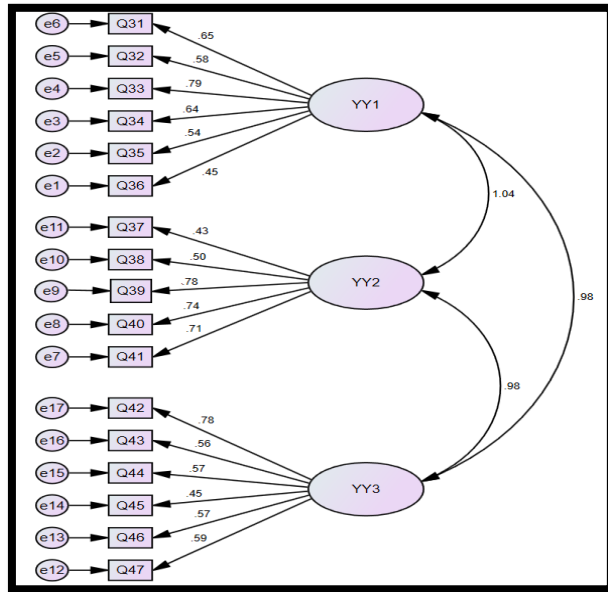
الجدول (3) قيم الثبات للبحث

المتغير	الفقرات	قيمة معامل الثبات
القيادة الأخلاقية	Q1-Q30	0.960
الانغماس الوظيفي	Q31-Q47	0.891
المقياس	Q1-Q47	0.966

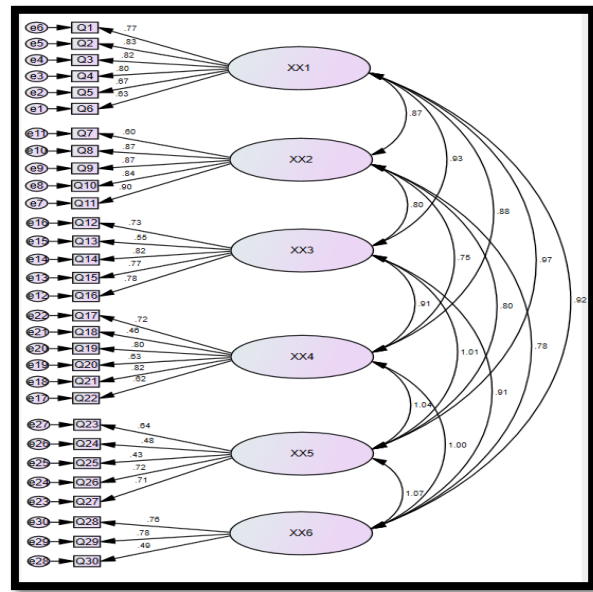
يُبيّن من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات للمتغيرات (القيادة الأخلاقية، الانغماس الوظيفي)، وكذلك للمقياس ونقصد به الاستبانة ككل بجميع فقراتها، قد تجاوزت الحد الإحصائي المقرر (0.70). وهذا يُشير إلى وجود ثبات عالي في الاستبانة.

ثالثاً : اختبار التحليل العاملي

يهدف اختبار الصدق البنائي للمقياس إلى فحص النموذج البحثي المفترض الذي يتكون من فقرات الاستبانة وكل جانب من جوانب هذه المتغيرات. عندما يتحقق الشرط المفروض في النموذج الافتراضي، الذي يُفترض أن تكون تشعبات الفقرات أكبر من 0.40، يمكن حينها الاستنتاج بأن الفقرات تحقق الصدق البنائي. يظهر من الشكل (6) والشكل (7) أن فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات (القيادة الأخلاقية، الانغماس الوظيفي) قد حققت قيم تشعبت تفوق 0.40، مما يشير إلى أنها تتمتع بالصدق البنائي التوكيدي. وان التشعبات التي في الشكل (6) للمتغير القيادة الاخلاقية للفقرات وابعادها جميعها كانت اكبر من (0.40). وكذلك التشعبات التي في الشكل (7) للمتغير الانغماس الوظيفي للفقرات وابعادها جميعها كانت اكبر من (0.40).



شكل (7) تشعبات فقرات الانغماس الوظيفي



الشكل (6) تشعبات فقرات القيادة الأخلاقية

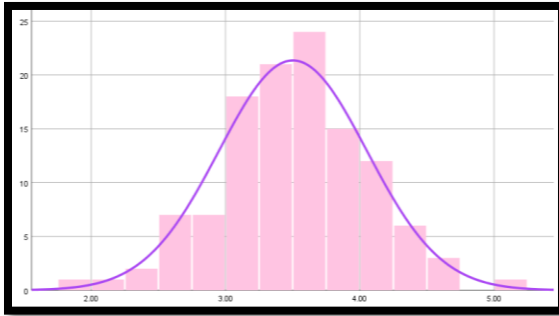
رابعاً : اختبار التوزيع الطبيعي

تُستعمل الأساليب التعليمية وغير التعليمية بناءً على خصائص توزيعها، إذ يُتمّ استعمال أساليب احصائية للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، والعكس صحيح. يُتمّ ذلك من خلال اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). يُوضح الجدول (4) والأشكال (8) و (9) أن المتغيرين (القيادة الأخلاقية، الانغماس الوظيفي) يتبعان توزيعاً طبيعياً، إذ كانت معنوية الاختبار لكل منهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

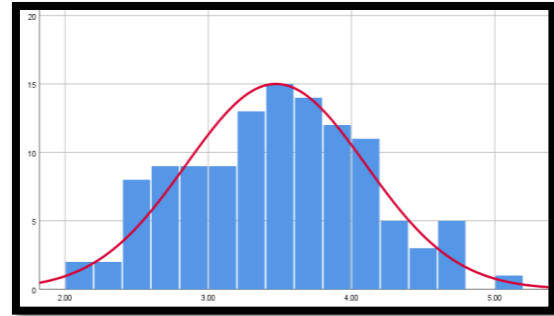
الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغير	احصاء الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
القيادة الأخلاقية	0.049	118	**0.200
الانغماس الوظيفي	0.052	118	**0.200

ويظهر الشكل (8) بان المنحنى هو خط التوزيع الطبيعي القياسي وان تدرج بيانات المتغير القيادة الأخلاقية كانت ترتفع وتتنخفض مع المنحنى مما يدل على اتباعها التوزيع الطبيعي، وكذلك الشكل (9) بان المنحنى هو خط التوزيع الطبيعي القياسي وان تدرج بيانات المتغير الانغماس الوظيفي كانت ترتفع وتتنخفض مع المنحنى مما يدل على اتباعها التوزيع الطبيعي (الطبيعي) يتبع التوزيع الطبيعي.



الشكل (9) تدرج البيانات للمتغير الانغماس الوظيفي



الشكل (8) تدرج البيانات للمتغير القيادة الأخلاقية

خامسا: التحليل الوصفي للمتغيرات

سُتعمل أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي وانحراف المعياري، لتحليل أبعاد البحث ومتغيراته. تُعدّ هذه الأدوات حجر الزاوية في ميدان البحث والتحليل الإحصائي، إذ تُسهم في فهم توزيع البيانات وقياس درجة التباين بين المتغيرات المختلفة التي يتناولها البحث. والجدول (5) يوضح مدى التوافر للوسط الحسابي.

الجدول (5) مدى التوافر				
مرتفع جدا	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جدا
4.2 إلى 5	3.4 أقل من 4.2	2.6 أقل من 3.4	1.8 أقل من 2.6	1 أقل من 1.8

Source: Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. Archives of Psychology, Published by Columbia University Press, New York,P:17

يهدف تحليل الأبعاد والمتغيرات (القيادة الأخلاقية، الانغماس الوظيفي) في الجدول (6) إلى تسليط الضوء على السمات الرئيسية لتلك المتغيرات. يمكن لهذا التحليل أن يظهر الاتجاهات المركزية للبيانات، مثل الوسط الحسابي، ودرجة تشتتها، مثل انحراف المعياري. ومن ثم، يُمكن للباحثين فهم توزيع القيم وقياس مدى اختلاف البيانات بين العناصر المختلفة.

الجدول (6) التحليل الوصفي للمتغير القيادة الأخلاقية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة او البعد	ت
1	20.34%	0.767	3.771	لا تحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها	1
2	22.73%	0.836	3.678	لا تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين.	2
3	24.02%	0.879	3.661	لا تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز	3
4	27.11%	0.958	3.534	لا تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها.	4
6	23.49%	0.794	3.381	لا تستغل الإدارة قدرات العاملين استغلالا سيئا ومهاراتهم .	5
5	25.54%	0.894	3.500	لا تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين	6
الاول	18.98%	0.681	3.588	البعد الأول: العدالة	
5	22.53%	0.792	3.517	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	7
2	26.97%	0.964	3.576	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.	8
4	28.34%	1.002	3.534	توفر الإدارة قيادة فعالة	9

3	22.36%	0.800	3.576	تشارك الإدارة العاملين في مواجهة تحديات العمل	10
1	25.35%	0.909	3.585	توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	11
الثاني	21.61%	0.769	3.558	البعد الثاني: المشاركة في السلطة	
5	31.15%	1.016	3.263	تشير الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل	12
4	31.35%	1.073	3.424	تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملون	13
3	27.32%	0.959	3.508	توضح الإدارة المسؤوليات تجاه كل فرد العمل	14
2	25.67%	0.911	3.551	توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين	15
1	22.31%	0.828	3.712	تحدد الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز الإجمالي العمل	16
الثالث	21.39%	0.747	3.492	البعد الثالث: وضوح الدور	
2	25.33%	0.901	3.559	تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين.	17
6	33.85%	1.059	3.127	تعطي الإدارة اهتماما ملحوظ لسلوكيات العاملين	18
5	23.55%	0.824	3.500	تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة.	19
3	25.59%	0.911	3.559	تهتم الإدارة بتنمية وتطوير العاملين.	20
4	23.60%	0.834	3.534	تخصص الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل	21
1	26.53%	0.960	3.619	تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين	22
الرابع	19.27%	0.671	3.483	البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين	
2	23.89%	0.844	3.534	تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين	23

5	33.00%	0.996	3.017	تتميز الإدارة بالشفافية الوضوح والصراحة مع العاملين	24
4	37.56%	1.219	3.246	تتطابق أقوال الإدارة أفعالها لذلك جديرة بالثقة.	25
1	24.12%	0.869	3.602	تراعي الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	26
3	25.77%	0.893	3.466	يعتمد العاملون على الإدارة لأمانتها	27
الخامس	19.39%	0.654	3.373	البعد الخامس: النزاهة	
1	23.64%	0.863	3.648	توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك	28
2	24.38%	0.871	3.574	تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	29
4	33.97%	0.918	2.701	تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	30
3	25.38%	0.874	3.444	تشثي الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد والمعايير الأخلاقية	31
السادس	20.98%	0.701	3.342	البعد السادس: التوجيه الأخلاقي	
	18.06%	0.627	3.472	المتغير القيادة الأخلاقية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ويوضح الجدول السابق بان المتغير القيادة الأخلاقية جاء بالوسط الحسابي 3.472 وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على توافره في الوزارة، اما الانحراف المعياري فهو 0.627 ويظهر قيمة منخفضة تشير إلى تجانس الردود. اما ابعاد المتغير القيادة الأخلاقية فتظهر:

1. العدالة: جاءت بالوسط الحسابي 3.588 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، اما الانحراف المعياري 0.681 ويظهر قيمة منخفضة تشير إلى تجانس الردود.

✓ في الفقرة رقم 1، التي تتعلق بتحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.771، والانحراف المعياري هو 0.767، ومعامل الاختلاف هو 20.34%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الأول. وتُشير

إلى أن العاملين يميلون بشكل عام إلى تقييم الإدارة بشكل إيجابي في هذه الفقرة. وأن هذا الارتفاع ناتج عن تبني سياسات وممارسات إدارية تعزز العدالة وتحمل المسؤولية، مما يُظهر التزامًا إداريًا بتحقيق العدالة في تفاعلات المنظمة.

✓ في الفقرة رقم 5، التي تتعلق بعدم استغلال الإدارة لقدرات ومهارات العاملين استغلالًا سيئًا، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.381، والانحراف المعياري هو 0.794، ومعامل الاختلاف هو 23.49%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب السادس. وتشير إلى أن الإدارة تظهر نقصًا في عدم استغلال قدرات ومهارات العاملين بشكل سلبي، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبيًا على أداء المنظمة.

2. المشاركة في السلطة: جاءت بالوسط الحسابي 3.558 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، أما الانحراف المعياري 0.769 ويُشير إلى تباين كبير في مستويات المشاركة.

✓ في الفقرة رقم 11، التي تتعلق بتوفير الإدارة للبيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.585، والانحراف المعياري هو 0.909، ومعامل الاختلاف هو 25.35%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الأول في هذا البعد. تشير هذه النتائج إلى أن العاملين يرون أن الإدارة توفر البيانات والمعلومات بشكل كافٍ وواضح، مما يسهم في تسهيل إنجاز العمل بشكل فعال وفعال.

✓ في الفقرة رقم 7، التي تتعلق بسماع الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.517، والانحراف المعياري هو 0.792، ومعامل الاختلاف هو 22.53%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الخامس في هذا البعد. يشير ذلك إلى أن الإدارة تمنح العاملين فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو جانب إيجابي يعزز التفاعل والتعاون داخل المنظمة.

3. وضوح الدور: جاء بالوسط الحسابي 3.492 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، أما الانحراف المعياري 0.747 ويُشير إلى تباين معتدل في وضوح الدور.

✓ بالنسبة للفقرة 16، والتي ترتبط بوضوح الدور، يظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 3.492، والانحراف المعياري هو 0.747، ومعامل الاختلاف هو 21.39%. وهي بالترتيب الأول. وتدل النتائج على أن الإدارة تُظهر وضوحًا في تعريف الأدوار والمسؤوليات. وإلى تبني الإدارة لسياسات وإجراءات تحدد بوضوح دور كل فرد في المنظمة، مما يسهم في تحسين التواصل والتعاون داخل الفريق.

✓ في الفقرة رقم 12، التي تتعلق بإشارة الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.263، والانحراف المعياري هو 1.016، ومعامل الاختلاف هو 31.15%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الخامس في هذا البعد. يشير ذلك إلى أن هناك تحديات فيما يتعلق بإشارة الإدارة إلى الأداء المتوقع، وقد يحتاج الفريق إلى مزيد من التوجيه والتوضيح لتحسين أدائه وتحقيق الأهداف المنظمة.

4. الاهتمام بالعاملين: جاء بالوسط الحسابي 3.483 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، أما الانحراف المعياري 0.671 وتشير إلى تجانس نسبي في مستويات الاهتمام بالعاملين.

✓ في الفقرة رقم 22، التي تتعلق بالاهتمام الإداري بتلبية احتياجات العاملين، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.619، والانحراف المعياري هو 0.960، ومعامل الاختلاف هو 26.53%، وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الأول في هذا البعد.

تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تظهر اهتمامًا كبيرًا بتلبية احتياجات العاملين، وهو جانب يعزز رضا الفريق العامل ورفاهيته ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

✓ أما بالنسبة للفقرة 18، والتي تتعلق اهتمام الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين، فإن الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة يبلغ 3.559، والانحراف المعياري هو 0.901، ومعامل الاختلاف هو 25.33%. وهي بالترتيب الأخير. وتدل النتائج على أن الإدارة تُظهر اهتمامًا فعليًا بمشاعر ومشاكل العاملين. وإن التوجيه العام يُشير إلى وجود اهتمام جاد من قبل الإدارة بمظاهر الرفاهية والعناية بالمشاعر الشخصية للفريق.

5. **النزاهة:** جاء بالوسط الحسابي 3.373 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، أما الانحراف المعياري 0.654 وتُظهر توزيعًا متسقًا للتقديرات حول مستوى النزاهة.

✓ في الفقرة رقم 26، التي تتعلق بتراعي الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية، نجد أن الوسط الحسابي للتقييمات هو 3.602، والانحراف المعياري هو 0.869، ومعامل الاختلاف هو 24.12%. وهي الفقرة التي تحتل الترتيب الأول في هذا البعد. تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تظهر تفانيًا في ضمان أن القرارات المتخذة تتسق مع المعايير الأخلاقية، مما يسهم في بناء سمعة النزاهة والأمانة داخل المنظمة.

✓ أما بالنسبة للفقرة 24، والتي تتعلق بشفافية الإدارة والوضوح والصرحة مع العاملين، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 3.017، والانحراف المعياري هو 0.996، ومعامل الاختلاف هو 33.00%. وهي بالترتيب الأخير. وتدل النتائج على أن الإدارة تتميز بشفافية ووضوح في تفاعلها مع العاملين. وتشير إلى اعتقاد المشاركين في أن الإدارة تتبنى نهجًا شفافًا وواضحًا في تعاملها مع العاملين.

6. **التوجه الأخلاقي:** جاء بالوسط الحسابي 3.342 ويدل على توافر مرتفع في الوزارة، أما الانحراف المعياري 0.701 وتُظهر توزيعًا متسقًا للتقديرات حول درجة التوجه الأخلاقي.

✓ للفقرة 28، التي تتناول التوجه الأخلاقي، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 3.342، والانحراف المعياري هو 0.701، ومعامل الاختلاف هو 20.98%. أي بالترتيب الأول. وتدل النتائج على أن الإدارة تُظهر اهتمامًا بالتوجه الأخلاقي. وتُشير إلى اعتقاد المشاركين في أن هناك توجيهًا أخلاقيًا يُظهر من قبل الإدارة.

✓ أما بالنسبة للفقرة 30، والتي تتناول تشجيع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 2.701، والانحراف المعياري هو 0.918، ومعامل الاختلاف هو 33.97%. أي بالترتيب الأخير. وتدل النتائج على أن المشاركين يرون أن الإدارة تحتاج إلى جهود إضافية لتشجيع مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين. ويُظهر وجود تباين كبير في الآراء حول مدى تحفيز الإدارة لهذا النوع من المناقشات، وتُشير إلى الاعتقاد الشائع في أن هناك حاجة لتعزيز تشجيع النقاش حول القضايا الأخلاقية.

الجدول (7) التحليل الوصفي للمتغير الانغماس الوظيفي

ت	الفقرة او البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
32	يشعروني العمل اني مليء بالطاقة	2.326	0.715	30.74%	3

4	42.41%	0.966	2.277	تأدية عملي تشعرني بالنشاط	33
2	36.93%	0.896	2.425	يشعرني النهوض مبكرا برغبة شديدة للذهاب للعمل	34
1	38.90%	1.128	2.899	يمكنني الاستمرار بعلمي لمدة طويلة	35
6	47.77%	0.979	2.049	تعتريني المرونة والعقلانية عند اداء عملي	36
5	39.80%	0.843	2.118	يستمر عملي بجد حتى لو لم تسر الامور على ما يرام	37
الثالث	27.46%	0.645	2.349	البعد الأول: النشاط	
4	31.67%	0.674	2.128	يجعل العمل مني شخصا ملينا بالمعاني والاهداف	38
5	47.07%	0.909	1.931	يشعرني عملي بالحماس المستمر	39
1	24.99%	0.855	3.420	يعد عملي ملهمي الأول	40
2	24.39%	0.832	3.411	يتملكني الفخر بالعمل الذي أؤديه	41
3	36.06%	0.876	2.430	تعدّ وظيفتي مثيرة للتحدي	42
الأول	19.63%	0.523	2.664	البعد الثاني: التفاني	
1	26.53%	0.963	3.629	يمضي الوقت سريعا اثناء عملي	43
5	59.08%	1.165	1.972	ينسيني استغراقي بالعمل كل ما يدور حولي	44
2	31.07%	0.865	2.783	ينتابني الشعور بالسعادة عندما اعمل بصورة مكثفة	45
3	34.57%	0.829	2.399	تشوطني حالة الاستغراق الشديد بعلمي	46
4	37.39%	0.860	2.299	اكرس نفسي تماما حينما اعمل	47
6	44.47%	0.776	1.745	يصعب على الفصل ما بين نفسي و عملي	48

الثاني	25.66%	0.634	2.471	البعد الثالث: الانهماك
	22.08%	0.551	2.495	المتغير الانغماس الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

كما ويوضح الجدول (7) بأن المتغير الانغماس الوظيفي جاء بالوسط الحسابي 2.495 وهو اقل من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ضعف الاهتمام بالانغماس الوظيفي في الوزارة، اما الانحراف المعياري 0.551 ويظهر قيمة منخفضة تشير إلى تجانس الردود. اما ابعاد المتغير الانغماس الوظيفي فتظهر:

1. النشاط: جاء بالوسط الحسابي 2.349 ويدل على توافر منخفض في الوزارة، اما الانحراف المعياري 0.645 وتُظهر توزيعًا متسقًا للتقديرات حول مستويات النشاط بين الأفراد.

✓ تتناول الفقرة 35 البعد الرابع، الذي يركز على القدرة على الاستمرار بالعمل لمدة طويلة. وفقًا للجدول، يظهر أن الوسط الحسابي لتقييمات هذا البعد هو 2.899، والانحراف المعياري يبلغ 1.128، في حين معامل الاختلاف يصل إلى 38.90%. تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في التقييم، مشيرة إلى أن العاملين يشعرون بالقدرة على الاستمرار في العمل لفترات طويلة.

✓ أما بالنسبة للفقرة 36، والتي تتعلق الانغماس الوظيفي، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 2.049، والانحراف المعياري هو 0.979، ومعامل الاختلاف هو 47.77%. وهي بالترتيب الأخير. وتدل النتائج على رؤية العاملين تفاوتًا في مدى انغماسهم الوظيفي. وتُشير إلى تفاوت كبير في الآراء بشأن مدى انغماس الفرد في عمله.

2. التفاني: جاء بالوسط الحسابي 2.664 ويدل على توافر معتدل في الوزارة، اما الانحراف المعياري 0.523 وتُظهر تجانسًا أكبر في التفاني بين الأفراد.

✓ تتعامل الفقرة 40 مع البعد الثاني، الذي يركز على التفاني في العمل. وفقًا للجدول، يظهر أن الوسط الحسابي لتقييمات هذا البعد هو 3.420، والانحراف المعياري يبلغ 0.855، ومعامل الاختلاف يصل إلى 24.99%. تحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى في التقييم، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن عملهم يمثل المصدر الرئيسي للإلهام والهدف.

✓ أما بالنسبة للفقرة 39، والتي تتعلق تشعرني عملي بالحماس المستمر، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 1.931، والانحراف المعياري هو 0.909، ومعامل الاختلاف هو 47.07%. وهي بالترتيب الأخير. وتدل النتائج إلى أن العاملين يشعرون بتفاوت في مدى حماسهم المستمر أثناء العمل. وإلى تباين كبير في الآراء حول مدى استمرار الحماس في العمل. ويدل هذا التباين على ضعف في مستوى الحماس المستمر في البيئة الوظيفية، وحاجة الإدارة إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز مشاعر الحماس بين العاملين.

3. الانهماك: جاء بالوسط الحسابي 2.471 ويدل على توافر معتدل في الوزارة، اما الانحراف المعياري 0.634 وتُظهر تجانسًا في مستويات الانهماك بين الأفراد.

✓ للفقرة 43، والتي تتناول الانهماك في العمل، يُظهر الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة قيمة تبلغ 2.471، والانحراف المعياري هو 0.634، ومعامل الاختلاف هو 25.66%. وهي بالترتيب الأول. وتدل النتائج إلى أن العاملين يشعرون بتفاني وانغماس في العمل. ووجود اختلاف كبير بين آراء العاملين حول مدى انغماسهم في عملهم.

✓ تدور الفقرة 48 حول "يصعب على الفصل ما بين نفسي وعملي." وفقاً للجدول، يظهر أن الوسط الحسابي لتقييمات هذا الفقرة هو 1.745، والانحراف المعياري يبلغ 0.776، ومعامل الاختلاف يصل إلى 44.47%. تحتل هذه الفقرة المرتبة السادسة في التقييم، مما يشير إلى أن هناك تحديات في فصل الفرد بين نفسه وبين عمله.

ويتضح من الجداول (4) و(5) بأن المتغير القيادة الأخلاقية جاء بوسط حسابي 3.472 هو أكثر مساهمة في الوزارة من المتغير الانغماس الوظيفي الذي جاء بوسط حسابي 2.495.

رابعاً: اختبار الفرضيات البحثية

يهدف الاختبار إلى توضيح ما إذا كانت هناك علاقة تتصل بين المتغيرات البحثية أو لا، فضلاً عن توضيح طبيعة تلك العلاقة من إذ قوتها واتجاهها. يتم تمثيل شدة العلاقة أو عدم وجودها في الجدول (8)، الذي يظهر درجة الترابط بين المتغيرات.

الجدول (8) شدة علاقة الارتباط						
عكسية قوية	عكسية متوسطة	عكسية ضعيفة	لا توجد علاقة	طردية ضعيفة	طردية متوسطة	طردية قوية
-0.5 إلى -1	-0.3 أقل من -0.5	-0.1 أقل من -0.3	0	0.1 أقل من 0.3	0.3 أقل من 0.5	0.5 إلى 1

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير القيادة الأخلاقية وبين الانغماس الوظيفي

من الجدول (9) يظهر أن معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمة (0.809)**، وذلك بدرجة حرية تبلغ (118)، وبمعنوية إحصائية (0.000)، والتي هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يشير ذلك إلى وجود ارتباط إحصائي طردي بين المتغيرين. استناداً إلى هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتنبثق عنها اختبار الفرضيات الفرعية الآتي:

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة وبين الانغماس الوظيفي يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي والعدالة. قيمة الارتباط البالغة 0.718** تشير إلى أن الزيادة في مستوى العدالة تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الأولى.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في السلطة وبين الانغماس الوظيفي

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي والمشاركة في السلطة. قيمة الارتباط البالغة 0.690^{**} تشير إلى أن الزيادة في مستوى المشاركة في السلطة تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05 ، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثانية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد وضوح الدور وبين الانغماس الوظيفي

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي ووضوح الدور. قيمة الارتباط البالغة 0.759^{**} تشير إلى أن الزيادة في مستوى وضوح الدور تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05 ، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاهتمام بالعاملين وبين الانغماس الوظيفي

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي والاهتمام بالعاملين. قيمة الارتباط البالغة 0.713^{**} تشير إلى أن الزيادة في مستوى الاهتمام بالعاملين تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05 ، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة وبين الانغماس الوظيفي

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي والنزاهة. قيمة الارتباط البالغة 0.757^{**} تشير إلى أن الزيادة في مستوى النزاهة تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05 ، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التوجيه الأخلاقي وبين الانغماس الوظيفي

يُظهر هذا الارتباط الإيجابي بين الانغماس الوظيفي والتوجيه الأخلاقي. قيمة الارتباط البالغة 0.693^{**} تشير إلى أن الزيادة في مستوى التوجيه الأخلاقي تتزامن مع زيادة في تحقيق الانغماس الوظيفي في البيئة الوظيفية. وبمعنوية الارتباط الأقل من 0.05 ، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية السادسة.

الجدول (9) العلاقة بين المتغير القيادة الأخلاقية وابعاده وبين الانغماس الوظيفي

المتغير او البعد	قيمة الارتباط	عدد المفردات	معنوية الارتباط
القيادة الأخلاقية	0.809^{**}	118	0.000

0.000	118	**0.718	العدالة
0.000	118	**0.690	المشاركة في السلطة
0.000	118	**0.759	وضوح الدور
0.000	118	**0.713	الاهتمام بالعاملين
0.000	118	**0.757	النزاهة
0.000	118	**0.693	التوجيه الأخلاقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير القيادة الأخلاقية في الانغماس الوظيفي من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.032)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.711)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد للقيادة الأخلاقية على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.655)، مشيراً إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في القيادة الأخلاقية.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الأخلاقية على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتنبثق عنها اختبار الفرضيات الفرعية الآتي:

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد العدالة في الانغماس الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.418)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.718)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد لبُعد العدالة على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.515)، مشيراً إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في العدالة.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لبُعد العدالة على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الأولى.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد المشاركة في السلطة في الانغماس

الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.743)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.495)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد لبعد المشاركة في السلطة على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.477)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في المشاركة في السلطة.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لبعد المشاركة في السلطة على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثانية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد وضوح الدور في الانغماس الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.545)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.560)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد لُبعد وضوح الدور على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.577)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في وضوح الدور.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لُبعد وضوح الدور على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد الاهتمام بالعاملين في الانغماس الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.464)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.585)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد لُبعد الاهتمام بالعاملين على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.504)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في الاهتمام بالعاملين.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لُبعد الاهتمام بالعاملين على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد النزاهة في الانغماس الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.350)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.638)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي ومتزايد لُبعد النزاهة على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.573)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في النزاهة.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لبعد النزاهة على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبُعد التوجيه الأخلاقي في الانغماس الوظيفي

من الجدول (10) يظهر أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.681)، وهي أقل قيمة تمثل الانغماس الوظيفي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.545)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي وامتزاج لبُعد التوجيه الأخلاقي على الانغماس الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.480)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في الانغماس الوظيفي بسبب التغير في التوجيه الأخلاقي.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي لبُعد التوجيه الأخلاقي على الانغماس الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية السادسة.

الجدول (10) العلاقة بين المتغير القيادة الأخلاقية وبين الانغماس الوظيفي

المتغير أو البعد	الحد الثابت α	الميل الحدي β	اختبار $t(\beta)$	معنوية $t(\beta)$	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	اختبار F	المعنوية
القيادة الأخلاقية	1.032	0.711	14.842	0.000	0.655	0.652	220.287	0.000
العدالة	1.418	0.718	11.103	0.000	0.515	0.511	123.226	0.000
المشاركة في السلطة	1.743	0.495	10.276	0.000	0.477	0.472	105.594	0.000
وضوح الدور	1.545	0.560	12.570	0.000	0.577	0.573	158.002	0.000
الاهتمام بالعاملين	1.464	0.585	10.942	0.000	0.508	0.504	119.738	0.000

0.000	155.892	0.570	0.573	0.000	12.486	0.638	1.350	النزاهة
0.000	107.041	0.475	0.480	0.000	10.346	0.545	1.681	التوجيه الأخلاقي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- يتضح بان الإدارة لم تتفق قراراتها بالمستوى المطلوب مع المعايير الأخلاقية، وعدم وجود مجموعة قوية من القيم الأخلاقية المدمجة في ثقافتها. ادى إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأجل تتعارض مع المصلحة العامة والأخلاقيات.
- 2- يتضح أنّ الإدارة تمتلك القدرة على وضع وتحقيق أهدافها بفعالية. وتتفهم احتياجات العاملين وتعمل على تحقيق رضاهم، مما يعزز الأجواء الإيجابية داخل الوزارة.
- 3- تظهر إشارات على استغراق العاملين في العمل مما انعكس ببعض التشتت وعدم التركيز. واثّر على فاعلية وإنتاجية العاملين في الأداء الوظيفي.
- 4- تبين بان هناك ضعفاً في استغلال الإدارة لقدرات ومهارات العاملين في وزارة الإعمار وعدم القدرة على تحقيق التوازن الأمثل بين مهارات وقدرات العاملين واحتياجات الوزارة.
- 5- يتضح بان الإدارة لم تشجع بالشكل المناسب مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين وهناك حاجة لتعزيز الحوار والنقاش حول المسائل الأخلاقية داخل الوزارة.
- 6- تُظهر النتائج استيفاء تام من قبل العاملين لرعاية الإدارة لتلبية احتياجاتهم، كما يُظهر التزام الإدارة بتحقيق رضا ورفاهية العاملين.
- 7- اتضح بأن الفرد يشعر بالحماس المستمر تجاه عمله، وهناك تفاعل إيجابي وارتباط قوي بالمهام الوظيفية.
- 8- تبين بان القيادة الأخلاقية لها علاقة وتأثير إيجابيين في الانغماس الوظيفي في وزارة الإعمار والبلديات العامة، إذ تحققت الفرضيتان الرئيسيتان للبحث.

ثانياً : التوصيات

- 1- ينبغي توفير التدريب المناسب للموظفين والقادة لفهم أهمية الأخلاقيات في اتخاذ القرارات الإدارية. وكذلك وضع سياسات وإجراءات توجيهية تعزز توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية وتوفير هيكل يوجه عمليات اتخاذ القرارات.
- 2- على الإدارة تحليل مهام عمل العاملين والتأكد من أنها لا تكون متكررة ومملة. كما ينبغي تحديث مهاراتهم واكسابهم مهارات جديدة من خلال التدريب والتعلم المستمر. وزيادة التفاعل مع الفريق في العمل والبحث عن فرص للتعاون وتبادل الأفكار. مما يحدث ذلك تحفيزاً إضافياً ويجعل العمل أكثر إثارة.

- 3- يتطلب من الإدارة دعم العاملين في تحديد أهم المهام وتحديد أولوياتها، وتشجيعهم على تنظيم وقتهم بشكل فعال لزيادة الإنتاجية. كما يتطلب تقديم توجيهات وتدابير داعمة لتحسين تركيز العاملين وتعزيز فعاليتهم في أداء المهام. وتعزيز الفهم لدى العاملين حول الأهداف الشخصية وكيف يمكن لأدائهم المستمر الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- على الإدارة إجراء تقييم دقيق لقدرات ومهارات القادة. وأن يشمل تحديد المهارات الرئيسة واحتياجات التطوير الشخصي. كما ينبغي تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة للقادة، مما يعزز قدراتهم ويمكنهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم.
- 5- على الإدارة تعزيز ثقافة فتح النقاش وتحفيز القادة على مشاركة آرائهم وأفكارهم حول المسائل الأخلاقية دون خوف من الانتقاد. ويُفضل عقد جلسات دورية للنقاش حول القضايا الأخلاقية المتعلقة بالعمل، ويمكن للعاملين التعبير عن وجهات نظرهم وتبادل الآراء.
- 6- على الإدارة الاستمرار في التواصل مع العاملين لفهم احتياجاتهم المستمرة وضمان استجابة سريعة لأي تحسينات ممكنة. وتوفير برامج تطوير مستمرة تلبي احتياجات العاملين في مجالاتهم المهنية والشخصية.
- 7- تنظيم برامج توعية تسلط الضوء على أهمية تحقيق توازن بين الجوانب النفسية والعملية، وتقديم تدريب حول كيفية إدارة الضغوط والتحكم في التفاعلات النفسية في بيئة العمل. وتشجيع الموظفين على الاهتمام بصحتهم النفسية والبحث عن وسائل الاسترخاء والتحفيز الشخصي، مثل ممارسة الرياضة والتأمل.
- 8- تعزيز تواجد أهداف محددة وملهمة للفرد في سياق عمله، مما يساهم في المحافظة على الحماس وتحفيزه. وتشجيع إدارة العمل على توفير نظام فعال لتقدير الأداء وتحفيز الموظفين، مثل تكريم الإنجازات وتقديم مكافآت تحفيزية. وتحفيز الموظفين من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المهني، مما يعزز شعورهم بالنمو والتقدم في مسارهم المهني.

المصادر

مصادر العربية

1. احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد & زينب هادي الشريفي. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الاهلية بمحافظات الفرات الاوسط Al-Ghary . Journal of Economic and Management Sciences, 13(39).
2. احمد ، يوسف انيس ودغيم ،بطرس عادل ، (2023) ، "سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز الانغماس الوظيفي / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل" ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (63) ، المجلد (19) ، ص 191-210 .
3. الشيرمي ، لميس عبدالله ، (2019) ، "مستوى الإنغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة " ، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20) ، الجزء (4)، ص: 571-601.
4. العطوي ، عامر علي حسين وحמיד ، زينة فالح ، (2019) ، "دور الانغماس الوظيفي في تفسير العلاقة بين موارد الوظيفة وجودة الخدمة المصرفية / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية الحكومية في محافظة المثنى" ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (9) ، العدد (1) ، ص 113-132.

المصادر الاجنبية

1. Abbas, Sumaya, Hamoudi, Kwakib Aziz & Hakim, Abdul, 2021, Personality Patterns of the professors and their impact on the Career Immersion, analytical research at the faculty of administration and economics al. mustansiriyah university, journal of management information and decision sciences vol.24, No.6 .
2. Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator--Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105-135.
3. Arli, D., & Leo, C. (2017). Why do good people do bad things? The effect of ethical ideology, guilt proneness, and self-control on consumer ethics. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(5).
4. Atoof, A. P. D. R. A. (2023). The reality of Job Immersion Among Workers in the directorates of The Iraqi Ministry of youth and sports from their point of view. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 11(1), 137-146.
5. Awad, H. N., & Khalifa, M. S. (2018). The relationship between ethical leadership behavior and organizational identification as perceived by critical care nurses. *Int J Novel Res Healthc Nurs*, 5, 42-51.
6. Azad, S. A., & Nataraj, P. (2018). A study of job Immersion among high school teachers. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(1), 671-673.
7. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595–616
8. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
9. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386
10. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

11. Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153.
12. Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work Immersion. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
13. Freeman, E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Institute for Corporate Ethics.
14. huseen , Zahraa Abbas Ali & Khaleel , Areej Saeed .(2022). The Decent Work Impact in Enhancing Job Immersion/ An Applied Research in Labour and Vocational Training Directorate. *journal of Economics And Administrative Sciences*, Volume 28, Issue 131, Pages 24-41.
15. Irfan, K. U., Bano, S., & Nawaz, M. (2022). Ethical leadership and work Immersion, job-related affective well-being in the Covid-19: the role of organizational trust. *Journal of South Asian Studies*, 10(2), 271-282.
16. Khaleel, A. S. (2022). The Decent Work Impact in Enhancing Job Immersion/An Applied Research in Labour and Vocational Training Directorate. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(131), 24-41.
17. Khaleel, A. S., & Sayah, H. R. (2020). THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR IN UNIVERSITY PERFORMANCE-STUDY EXPLORATORY AT SUMER UNIVERSITY. *Iraq Journal of Market Research & Consumer Protection/Al-Mağallaġ al-Īrāqīyyaġ li-Buġūt al-Sūq wa-Ĥimāyaġ al-Mustahlik*, 12(2).
18. Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.
19. Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work Immersion: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2).
20. Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 56-66.
21. Oboh, G., Adebayo, A. A., Ademosun, A. O., & Olowokere, O. G. (2020). Rutin restores neurobehavioral deficits via alterations in cadmium bioavailability in the brain of rats exposed to cadmium. *Neurotoxicology*, 77, 12-19.

22. Rahmadani, V. G., & Sebayang, I. R. (2017). The influence of person-organization fit and person-job fit on work Immersion among policemen in sumatera utara.
23. Rowland, W., Ruth, M., & Ekot, A. C. (2017). Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. *The Business & Management Review*, 9(2), 219-227.
24. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 841590.
25. Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work Immersion, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
26. Sikorsky, M. (2018). Ethical leadership: What is it and why does it matter? (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

م / الاستبانة

تحية طيبة ...

نشكر سلفا اهتمامكم وتعاونكم في ملء استمارة الاستبانة المرفقة والخاصة بالبحث الموسوم "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين / دراسة حالة" ويتوقف نجاح هذه الدراسة على تعاونكم واسهامكم الفاعل في الإجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة ، ونود احاطتكم علما بان المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل مع اجابتكم بسرية وستعرض النتائج النهائية بشكل اعداد ومجاميع ومؤشرات احصائية ولا داعي لذكر الاسم لطفا .

شاكرين تعاونكم معنا ...

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

وتم اعتماد مقياس خماسي :-

المقيس الأول : القيادة الاخلاقية (عتيم، ٢٠٢٠)					
الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول : العدالة					
١					تحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها.
٢					تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين.
٣					تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز.
٤					تكلف الإدارة العاملين بمتكبات ليس لهم سيطرة عليها.
٥					تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً.
٦					تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين.
البعد الثاني : المشاركة في السلطة					
٧					تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.
٨					تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.
٩					توفر الإدارة قيادة فعالة.
١٠					تشارك الإدارة العاملين في مواجهة تحديات العمل.
١١					توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
البعد الثالث: وضوح الدور					
١٢					تتسبب الإدارة إلى الأداء المتوقع من فريق العمل.
١٣					تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين.
١٤					توضح الإدارة مسؤوليات كل تجاه فرد العمل.
١٥					توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين.
١٦					تحدد الإدارة قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز الإجمالي العمل.
البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين					
١٧					تهتم الإدارة بمشاكل ومشاعر العاملين.
١٨					تعطي الإدارة اهتماماً ملحوظاً لسلوكيات العاملين.
١٩					تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة.
٢٠					تهتم الإدارة بتنمية وتطوير العاملين.
٢١					تخصص الإدارة وقتاً للحديث عن الجوانب الوجدانية المرتبطة بالعمل.
٢٢					تهتم الإدارة بتلبية احتياجات العاملين.
البعد الخامس : النزاهة					
٢٣					تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين.
٢٤					تتميز الإدارة بالشفافية (الوضوح والصراحة) مع العاملين.
٢٥					تتطابق أقوال الإدارة أفعالها لذلك جذيرة بالثقة.
٢٦					تراعى الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية.

٢٧					يعتمد العاملون على الإدارة لأمانتها.
البعد السادس : التوجيه الأخلاقي					
٢٨					توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك.
٢٩					تؤكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي.
٣٠					تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين.
٣١					تنتهي الإدارة العاملين الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية.
المقيس الثاني : الانغماس الوظيفي (جلاب وآخرون ٢٠١٦)					
الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول : النشاط					
١					يشعرني العمل اني مليء بالطاقة
٢					تأدية عملي تشعرتني بالنشاط
٣					يشعرتني النهوض مبكراً برغبة شديدة للذهاب للعمل
٤					يمكنني الاستمرار بعملتي لمدة طويلة
٥					تحتريني المرونة والعقلانية عند اداء عملي
٦					يستمر عملي بجد حتى لو لم تسر الامور على ما يرام
البعد الثاني : التفاني					
٧					يجعل العمل مني شخصاً مليئاً بالمعاني والاهداف
٨					يشعرتني عملي بالحماس المستمر
٩					يعد عملي ملهمي الاول
١٠					يتملكني الفخر بالعمل الذي اؤديه
١١					تعتبر وظيفتي مثيرة للتحدي
البعد الثالث : الانهماك					
١٢					يمضي الوقت سريعاً اثناء عملي
١٣					ينسبني استغراقى بالعمل كل ما يدور حولى
١٤					يتأبني الشعور بالسعادة عندما اعمل بصورة مكثفة
١٥					تشوبني حالة الاستغراق الشديد بعملتي
١٦					اكرس نفسي تماماً حينما اعمل
١٧					يصعب علي الفصل ما بين نفسي وعملي