



المجلة العربية للقياس والتقويم



**نمذجة العلاقات البنائية للإمكانية النفسية والقيادة الأخلاقية والاندماج في
العمل لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية
جامعة عين شمس**

اعداد

أ.م.د. ياسمين عبد الغني سالم

أستاذ علم النفس التربوي المساعد

كلية التربية- جامعة عين شمس

نمذجة العلاقات البنائية للإمكانية النفسية والقيادة الأخلاقية والاندماج في العمل لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس

إعداد/

أ.م.د. ياسمين عبد الغني سالم
أستاذ علم النفس التربوي المساعد
كلية التربية- جامعة عين شمس

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار مطابقة النموذج البنائي للعلاقات بين القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)، والإمكانية النفسية (متغير وسيط)، والاندماج في العمل (متغير تابع). لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس. وتكونت عينة التحقق من الخصائص السيكومترية من (200) موظف من طلاب الدراسات العليا للعام الجامعي 2024 / 2025 من تخصصات مختلفة، ومتوسط عمر العينة 31.88، وانحراف معياري 8.92، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (363) موظفًا من طلاب الدراسات العليا للعام الجامعي 2024 / 2025 بمتوسط عمري 30.7، وانحراف معياري 8.15. واستخدمت الباحثة مقاييس (القيادة الأخلاقية، والإمكانية النفسية والاندماج في العمل، إعداد الباحثة). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: 1- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإمكانية النفسية في ضوء سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية في الاندماج في العمل في ضوء سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة ف 2.92، وهي دالة عند 0.05 لصالح منخفضي الخبرة. 2- مطابقة النموذج البنائي المقترح وبيانات عينة الدراسة باستخدام برنامج Amos v.24. 3- وجود تأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية. 4- وجود تأثير موجب مباشر للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل. 5- وجود تأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل. وفسرت النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإمكانية النفسية، الاندماج في العمل.

مقدمة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها ميدان العمل التربوي، أصبحت الصحة النفسية للعاملين والقدرة على التكيف مع الضغوط من العوامل الأساسية لتحقيق الأداء الفعال. وتُعد الإمكانية النفسية (Psychological Availability) أحد المفاهيم الحديثة التي تشير إلى مدى استعداد الفرد النفسي والعاطفي للانخراط في أدواره المهنية. تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الجوانب النفسية والاجتماعية لدى العاملين، حيث يُعد المورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويمثل المحور الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن بين الجوانب النفسية التي تؤثر في أداء الموظف واستقراره النفسي والمهني، "الإمكانية النفسية"، التي تعكس استعداد الفرد لتسخير موارده النفسية والمعرفية والانفعالية والجسدية في عمله بشكل كامل (Kahn, 1990). وتعتمد هذه الإمكانية على توفر بيئة عمل داعمة وآمنة، يشعر فيها الموظف بالثقة والقبول. وتؤدي هذه الإمكانية دوراً محورياً في الاندماج في العمل (Work Engagement) وهو ما يعني حالة من الحيوية، والتفاني، والانغماس في أداء المهام.

من ناحية أخرى، فإن السياق التنظيمي لا يمكن تجاهله، حيث تُعد القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) أحد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تعزز أو تُعيق الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. فالقادة الذين يُظهرون سلوكاً أخلاقياً يدعمون بيئة عمل عادلة ومحترمة، ما يسهم في تعزيز شعور الأمان النفسي لدى الموظفين، ويزيد من قابليتهم النفسية للانخراط في العمل.

في هذا السياق، تبرز "القيادة الأخلاقية" بوصفها أحد العوامل التنظيمية الجوهرية التي تسهم في بناء تلك البيئة، من خلال عدالة القائد، ونزاهته، واهتمامه برفاهية الموظفين، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويحفزهم على الانخراط الإيجابي في العمل (Brown & Treviño, 2006; Kalshoven et al., 2011b). وقد أظهرت نتائج دراسات متعددة أن

وجود قيادة أخلاقية داخل المؤسسة يحد من التوترات والصراعات التنظيمية، ويدعم الثقة بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإمكانية النفسية لديهم (Lemoine et al., 2019).

كما يعد "الاندماج في العمل" من المفاهيم المعاصرة المهمة التي تُعبر عن مدى الحماس والالتزام والتفاني الذي يُظهره الموظف أثناء أداء عمله (Schaufeli et al., 2002). وقد أشارت أدبيات علم النفس التنظيمي إلى أن الأفراد الذين يشعرون بإمكانية نفسية عالية يكونون أكثر قابلية للاندماج في العمل، نظراً إلى قدرتهم على توظيف طاقتهم بكفاءة في أداء المهام المختلفة (May et al., 2004).

وتبعاً لذلك، يمكن افتراض وجود علاقة تفاعلية بين المتغيرات الثلاثة، حيث تؤثر القيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية، التي بدورها تؤثر في مستوى اندماج الفرد في عمله.

وتضافر هذه المتغيرات الثلاثة ضمن إطار نفسي تنظيمي يعكس العلاقة الديناميكية بين القيادة والموظف والبيئة الداخلية للعمل. فالموظف عندما يعمل تحت قيادة أخلاقية يشعر بقدر أكبر من الدعم والثقة، مما يزيد من احتمالية توافر الإمكانية النفسية لديه، التي بدورها تسهم في رفع مستوى الاندماج في العمل (Leroy et al., 2012; Den Hartog & Belschak, 2012). كما تشير بعض الدراسات إلى أن الاندماج في العمل قد يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية (Zhang et al., 2014).

ومن ثم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمذجة العلاقات البنائية بين هذه المتغيرات الثلاثة، وذلك من خلال بناء نموذج مفاهيمي يدمج المتغيرات الثلاثة ويختبر العلاقات فيما بينها.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات التنظيمية التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث، تزداد الحاجة لفهم العوامل النفسية والسلوكية التي تعزز من أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. من بين هذه العوامل تبرز الإمكانية النفسية، التي تعكس مدى استعداد الفرد للانخراط الكامل في العمل على المستويات المعرفية والانفعالية والبدنية (Kahn, 1990)؛

(May et al., 2004) وتعد القيادة الأخلاقية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ولها إسهام في توفير بيئة آمنة وداعمة تعزز من الإمكانية النفسية للموظف (Brown et al., 2005؛ Leroy et al., 2012) كما أن الاندماج في العمل يمثل نتيجة مرغوبة تعكس حماس الموظف وتقانيه في أداء مهامه (Schaufeli et al., 2002؛ Rich et al., 2010). ومع تنامي الاهتمام بمفاهيم مثل الاندماج في العمل والقيادة الأخلاقية، فإن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تبحث في الأثر التفاعلي بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية في السياق التربوي، خاصة في المجتمعات العربية. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في محاولة استكشاف:

طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والإمكانية النفسية، والاندماج في العمل لدى العاملين في المجال التربوي. فالقيادة الأخلاقية توفر بيئة آمنة وداعمة، مما يعزز من شعور الموظف بالأمان، ومن ثم توفر له الإمكانية النفسية، كما أشار لذلك Walumbwa et al., (2011)، مما يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية.

فالإمكانية النفسية تشير إلى استعداد الفرد نفسياً وانفعالياً وبدنياً للمشاركة في عمله وأداء مهام وظيفته. فالإمكانية النفسية تجعل الفرد أكثر قدرة على التركيز في عمله، وتجعله مستعداً للمبادرة والاندماج الكامل في عمله، كما تجعله أكثر حضوراً وتفاعلاً في عمله، وأقل عرضه للإرهاق أو الانفصال عن العمل. لذا تعتبر العلاقة بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل علاقة إيجابية. وهذا ما أشار إليه (May et al., 2004)؛ Khan (1990).

قدم الباحثان Brown & Treviño (2006) نموذجاً شاملاً للقيادة الأخلاقية يركز على دور القائد في تعزيز العدالة، والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل. ويعد القائد الأخلاقي شخصاً يلتزم بمعايير أخلاقية عالية، ويشجع موظفيه على التصرف بما يتوافق مع هذه المعايير. النموذج يبرز كيف أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً في رفاهية الموظفين، وتدعم بيئة عمل صحية، مما يشير إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج في العمل، وهذا ما أشار إليه (Den Hartog & Belschak 2012) الذي أشار في دراسته إلى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز اندماج الموظفين في عملهم.

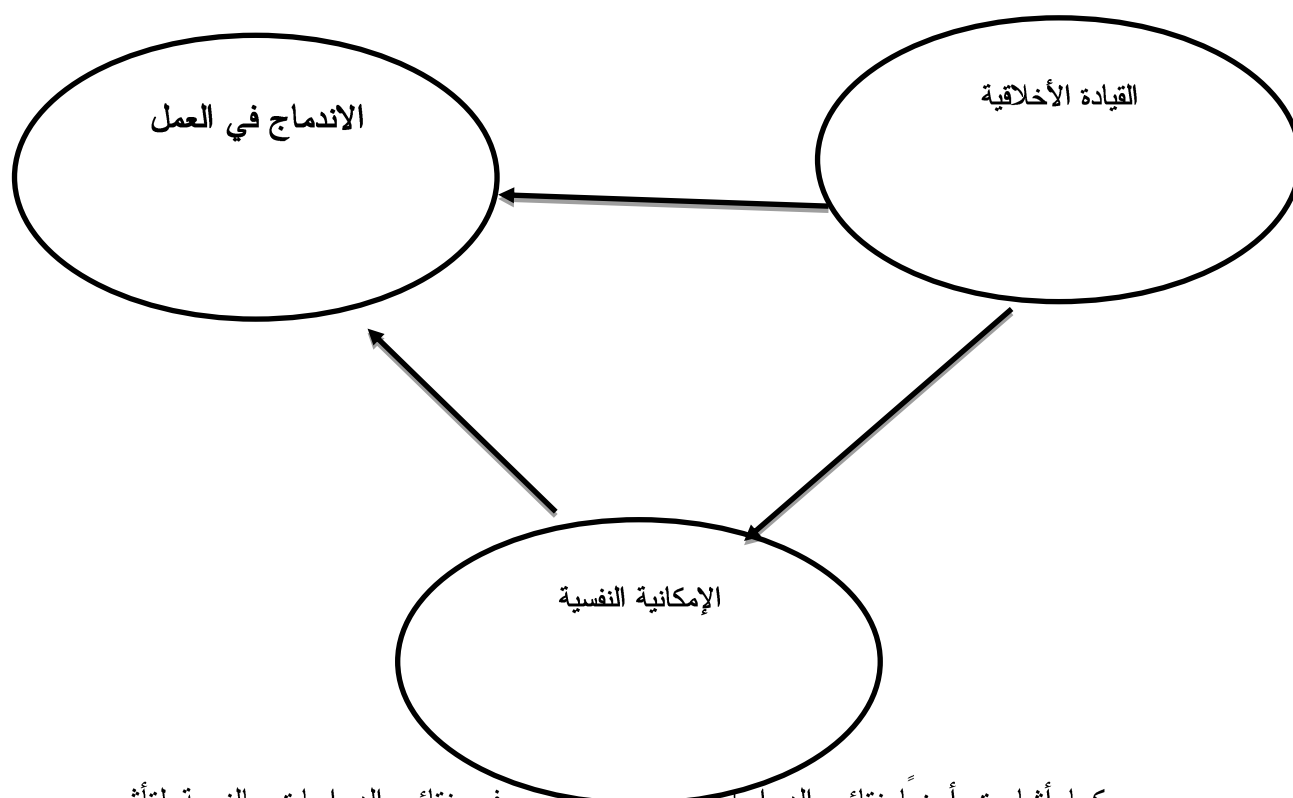
وهذا ما أرادت الباحثة دراسته من العلاقات بين القيادة الأخلاقية، والإمكانية النفسية والاندماج في العمل على عينة من الموظفين ممن يكملون دراساتهم العليا بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك نظراً إلى أنهم لديهم قائد مباشر، سواء في بيئة العمل أو في مشروع

التخرج، كما أنهم يتعرضون لضغوط العمل والدراسة معاً؛ مما يجعل دراسة الإمكانية النفسية لديهم أمراً مهماً، كما أن هناك حاجة لدراسة قدرتهم على الاندماج في عملهم مع الضغوط الدراسية التي يتعرضون لها.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (١)

النموذج البنائي المقترح



كما أشارت أيضاً نتائج الدراسات وجود تضارب في نتائج الدراسات بالنسبة لتأثير سنوات الخبرة في الاندماج في العمل، فأشارت نتائج دراسات Schweitzer (2014); Faskhod, & Siyyari (2018) إلى أن الاندماج في العمل لدى المعلمين يختلف تبعاً لعدد سنوات الخبرة. وأشارت دراسة Kong (2009) أن الاندماج في العمل أفضل لصالح المعلمين منخفضي أو حديثي الخبرة. في حين أشارت نتائج دراسة وليد العريمي وآخرين (2024) إلى عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات تعزى لسنوات الخبرة، وقد اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة Jackson (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة؛ مما يدل على تضارب نتائج الدراسات بالنسبة لتأثير سنوات الخبرة في الاندماج في العمل، وهذا كان مبرراً للباحثة لدراسته على أفراد عينة الدراسة الحالية، أما الإمكانية النفسية فقد أشارت دراسة Hobfoll (2001) أن الأفراد يسعون للحفاظ على مواردهم النفسية، مثل: الطاقة والثقة والكفاءة، ومع مرور الوقت يصبح الموظف أكثر خبرة وثقة. لذا فالإمكانية النفسية تتأثر بسنوات الخبرة، وهذه النقطة أحد أهداف الدراسة الحالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مبررات الدراسة الحالية، فيما يلي:

مبررات الدراسة:

1. **حادثة المتغيرات:** تُعد الإمكانية النفسية من المفاهيم النفسية المعاصرة التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في السياق العربي التربوي.
2. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج في العمل من جهة، والإمكانية النفسية من جهة أخرى، خاصة في السياق العربي (محمد عبد الله العبد الله، 2021؛ ناصر عبد الله الشمري، 2019).
3. **أهمية البيئة الأخلاقية:** تسهم القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل آمنة نفسياً، مما قد يعزز الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. وجود فجوة معرفية في فهم الكيفية التي تسهم بها القيادة الأخلاقية في تعزيز الإمكانية النفسية من خلال تأثيرها غير المباشر عبر زيادة الاندماج في العمل (Zhang et al., 2014), Den Hartog & Belschak, (2012) ,
4. **الأثر في جودة التعليم:** الموظفون الذين يتمتعون بإمكانية نفسية مرتفعة ويشعرون بالاندماج في العمل يقدمون أداءً أعلى، ما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات التعليمية. إن التطورات السريعة في بيئات العمل المعاصرة تتطلب

أنماط قيادة تتمتع بالعدالة والشفافية، مما يجعل من القيادة الأخلاقية مدخلاً مهماً لتحقيق التوازن بين الأداء والرفاهية النفسية (Toor & Ofori, 2009).

5. **الفجوة البحثية:** توجد ندرة في الدراسات التي تربط بين المتغيرات الثلاثة في آن واحد، خاصة في البيئة التربوية العربية، وذلك في حدود علم الباحثة.

6. حاجة المؤسسات إلى تبني أنماط قيادية فعالة وأخلاقية تدعم البعد الإنساني في بيئة العمل، وتوفير الأمان النفسي للعاملين (Kalshoven et al., 2011b).

7. أهمية الإمكانية النفسية شرطاً أساسياً للاندماج في العمل، إذ أظهرت دراسات سابقة مثل May et al. (2004) أن توافر الإمكانية النفسية شرط ضروري لانخراط الفرد الكامل في مهام عمله.

8. أهمية تحديد المتغيرات التنبؤية للإمكانية النفسية، خاصة في بيئات العمل ذات الطابع الخدمي أو التعليمي، لتوظيف هذه النتائج في تطوير الممارسات الإدارية. (Olugbade et al., 2021)

9. قلة الدراسات التطبيقية التي تقيس الإمكانية النفسية قياساً مباشراً، على أهميتها في تحقيق مستويات عالية من الأداء والتحفيز الذاتي (Rich et al., 2010). أما البيئة العربية فإن مفهوم الإمكانية النفسية يعد من المفاهيم المستحدثة التي لم تحظ باهتمام كثير من الباحثين سواء أكان ذلك على المستوى النظري أو التطبيقي.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى اختلاف الإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس؟

السؤال الثاني: ما مدى تطابق (ملاءمة) النموذج البنائي المقترح للعلاقة بين القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والإمكانية النفسية (متغير وسيط) والاندماج في العمل (متغير تابع) لدى عينة

من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس؟

السؤال الثالث: هل توجد تأثيرات مباشرة دالة إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس؟

السؤال الرابع: هل توجد تأثيرات مباشرة دالة إحصائياً للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس؟

السؤال الخامس: هل توجد تأثيرات مباشرة دالة إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

- اختبار مدى اختلاف الإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة.
- العلاقات البنائية التي تربط كلاً من الإمكانية النفسية والقيادة الأخلاقية والاندماج في العمل.

أهمية الدراسة

1. الأهمية النظرية:

- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية والنفسية العربية، من خلال الربط بين ثلاثة متغيرات حديثة نسبياً في إطار نظري متكامل.
- تقدم إثراءً نظرياً من خلال اختبار العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية، والإمكانية النفسية، والاندماج في العمل.
- تدعم نظرية التفاعل الشخصي التنظيمي (Kahn, 1990) التي تؤكد أن السياق التنظيمي يؤثر في حالة الموظف النفسية وسلوكه.

2. الأهمية التطبيقية:

-تساعد القائمين على المؤسسات التربوية على تصميم برامج تدريبية لتعزيز القيادة الأخلاقية، مما ينعكس على اندماج الموظفين.

-تقدم مؤشرات عملية حول كيفية تحفيز العاملين تربوياً ورفع مستويات التفاعل والانتماء لديهم.

-تساعد على بناء سياسات تنظيمية تراعي الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين في البيئات التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

1. الإمكانية النفسية Psychological Availability

(Kahn (1990: عرف الإمكانية النفسية بأنها "درجة استعداد الفرد لاستخدام ذاته الجسدية، والمعرفية، والعاطفية في أداء الدور الوظيفي".

(May et al. (2004: رأوا أنها أحد الشروط النفسية الثلاثة (المعنى، والأمان، والتوفر) اللازمة لتحقيق الاندماج في العمل، مشيرين إلى أن توفر الموارد النفسية يعد شرطاً ضرورياً للانخراط الوظيفي الكامل.

(Jiang & Johnson (2018: وصفا الإمكانية النفسية بأنها "الإحساس بالتوفر العاطفي والمعرفي والبدني اللازم للتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل".

تعرف الباحثة الإمكانية النفسية في الدراسة الحالية بأنها "استعداد الفرد النفسي والمعرفي والانفعالي والبدني للانخراط والاندماج الكامل في أدواره المهنية أو التعليمية، وتتضمن الإمكانية النفسية ثلاثة أبعاد رئيسة: الإمكانية المعرفية، والانفعالية، والبدنية".

وتقاس الإمكانية النفسية إجرائياً "بالدرجة التي يحصل عليها الفرد من خلال تطبيقه لمقياس الإمكانية النفسية في الدراسة الحالية".

2. القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

(Brown et al. (2005: عرفوا القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوكيات المعيارية

المناسبة من خلال الأفعال الشخصية، وتعزيز

هذه السلوكيات لدى الآخرين باستخدام الاتصال، والمكافآت، واتخاذ القرار".

Kalshoven et al. (2011b): طوروا مقياساً متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية، وعرفوها "أنها سلوك قيادي يتسم بالعدالة، والشفافية، والرعاية، ويؤثر في سلوك الأتباع".

Den Hartog (2015): وصف القيادة الأخلاقية بأنها "نمط من القيادة يتميز بالتعامل الأخلاقي مع الآخرين، ويؤثر في الثقافة التنظيمية والقيم المهنية".

تعرف الباحثة القيادة الأخلاقية في الدراسة الحالية بأنها "سلوك القائد الذي يعكس القيم الأخلاقية مثل الأمانة، والعدالة، والاهتمام بالآخرين، وتقديم القدوة الحسنة".

وتقاس القيادة الأخلاقية إجرائياً "بالدرجة التي يحصل عليها الفرد من خلال تطبيقه لمقياس القيادة الأخلاقية في الدراسة الحالية".

3. الاندماج في العمل Work Engagement

Schaufeli et al. (2002): عرفوا الاندماج في العمل بأنه "حالة ذهنية إيجابية، ممتدة، تتسم بالحيوية، والتفاني، والانغماس".

Rich et al. (2010): اعتبروا أن الاندماج يتمثل في "الاستثمار الكامل للذات في الأدوار الوظيفية، ويظهر من خلال الطاقة، والارتباط المعنوي، والتركيز السلوكي".

Bakker & Demerouti (2008): أشارا إلى أنه يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الحيوية (Vigor)، والتفاني (Dedication)، والانغماس (Absorption).

تعرف الباحثة الاندماج في العمل في الدراسة الحالية بأنه "حالة نفسية إيجابية تتميز بالحيوية، والتفاني، والانغماس في أداء المهام الوظيفية المختلفة".

ويقاس الاندماج في العمل إجرائياً: "بالدرجة التي يحصل عليها الفرد من خلال تطبيقه لمقياس الاندماج في العمل في الدراسة الحالية".

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة:

أولاً: الإمكانية النفسية Psychological Availability

سوف يُتناول هذا المتغير من حيث المفهوم والأهمية والخصائص وأهم النظريات والأبعاد التي تمت في إطار الإمكانية النفسية:

١- المفهوم:

يشير مفهوم الإمكانية النفسية إلى مدى استعداد الفرد النفسي، والعاطفي، والجسدي للانخراط الكامل في دوره الوظيفي. وعرفه Kahn (1990) بأنه "إحساس الفرد بتوفر الموارد اللازمة لتقديم ذاته في العمل دون الشعور بالتهديد أو الإجهاد". وتعد الإمكانية النفسية من العوامل النفسية المحورية التي تسهم في تحديد درجة اندماج الموظف في العمل.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية نفسية عالية يكونون أكثر مرونة واستعداداً للتعامل مع تحديات العمل، مما ينعكس على جودة أدائهم وانخراطهم المهني (May et al., 2004؛ Binyamin & Brender-Ilan, 2018). كما أن توفر الدعم النفسي من القادة والزملاء يعزز من شعور الموظف بالأمان، وهو ما يسهم في رفع مستوى الإمكانية النفسية لديه (Jiang & Johnson, 2018).

يوضح Kahn (1990) أن الأفراد يكونون أكثر استعداداً للانخراط عندما يشعرون بالأمان والدافعية والمعنى في أدوارهم.

تشير دراسة May et al. (2004) إلى أن الإمكانية النفسية ترتبط إيجابياً بالاندماج في العمل. كما بينت دراسة Olugbade et al. (2021) أن الموظفين ذوي الإمكانية النفسية العالية أظهروا مستويات أعلى من الأداء والرضا المهني.

٢- الأهمية:

وفقاً لـ (May et al., 2004) فإن الإمكانية النفسية تتمتع بأهمية كبيرة من حيث كونها:

- تُعد مؤشراً رئيساً على استعداد الفرد للتفاعل المهني الكامل.
- تعزز من القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، مما يرفع من كفاءة الموظف في بيئات العمل المزدحمة.
- تعتبر الأساس في ضمان أن الموظف لديه القدرة الذهنية والعاطفية للانخراط بفعالية في العمل.

٣- الخصائص:

- أوضح (Kahn, 1990) أن الفرد الذي يتمتع بإمكانية نفسية يتمتع بعدة خصائص، أهمها:
- الشعور بالقدرة والإتاحة النفسية لأداء المهام.
- التأثر بالعوامل الخارجية مثل بيئة العمل والدعم الاجتماعي.
- القدرة على استثمار الموارد النفسية، العقلية، الانفعالية، والجسدية في تنفيذ المهام المطلوبة.

٤- أهم النظريات التي وضعت في إطار الإمكانية النفسية:

أ- نظرية الانخراط النفسي لـ: Kahn (1990)

قدّم Kahn (1990) نموذجاً يفسر كيفية تأثير بيئة العمل في انخراط الأفراد. وهو يربط بين الإمكانية النفسية (أي استعداد الفرد العقلي والعاطفي والجسدي للعمل) وبين انخراط الموظف في العمل. ينطوي هذا النموذج على ثلاثة أبعاد: الإمكانية المعرفية، والإمكانية الانفعالية، والإمكانية البدنية. ويؤكد أن الشخص يكون أكثر استعداداً للعمل عندما تتوافر له بيئة تنظيمية تدعمه نفسياً وعاطفياً، مما يعزز انخراطه.

ب- نظرية الموارد النفسية لـ: Hobfoll (2001)

تعد هذه النظرية إحدى الأطروحات الحديثة التي تدعم فكرة الإمكانية النفسية على أنها موارد نفسية. يرى (Hobfoll 2001)

أن الأفراد يسعون للمحافظة على الموارد النفسية في بيئات العمل، بما في ذلك الشعور بالأمان والتقدير والدعم من القيادات. وفي سياق الإمكانية النفسية، فإن الأفراد الذين يشعرون بتوافر هذه الموارد لديهم استعداد أكبر لتقديم الأداء الأمثل.

5- الأبعاد:

افترضت الباحثة تكون الإمكانية النفسية من ثلاثة أبعاد، وذلك في ضوء نظرية الانخراط النفسي لـ Kahn (1990) وسوف تُختبر هذه الأبعاد إمبريقياً في الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

- الإمكانية المعرفية: قدرة الموظف على استخدام مهاراته المعرفية أثناء العمل.
- الإمكانية الانفعالية: توفر الطاقة الانفعالية اللازمة للتفاعل الإيجابي.
- الإمكانية البدنية: الإحساس بالتوافر البدني لمواجهة متطلبات العمل.

ثانياً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

سوف يُتناول هذا المتغير من حيث المفهوم والأهمية والخصائص وأهم النظريات والأبعاد التي تمت في إطار القيادة الأخلاقية:

١- المفهوم:

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار سلوكيات معيارية مناسبة من خلال الأفعال الشخصية والتفاعلات، وتعزيز هذه السلوكيات لدى الآخرين من خلال التواصل، والمكافآت، واتخاذ القرار" (Brown et al., 2005). وتهدف هذه القيادة إلى بناء بيئة عمل تتسم بالثقة، والعدالة، والاحترام المتبادل.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في خلق بيئة داعمة تعزز الإمكانية النفسية للموظفين، وتزيد من شعورهم بالانتماء والاندماج (Kalshoven et al., 2011b). "كما أن هذه النوعية من القيادة تدفع الموظفين لتقديم أداء أعلى من خلال القدوة الأخلاقية والتعامل العادل، مما يرفع من احتمالية مشاركتهم الإيجابية في بيئة العمل (Tu &

(Lu, 2016; Zhu et al., 2015).

أشارت دراسة Kalshoven et al. (2011b) إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزز من دافعيتهم الداخلية. وأكدت دراسة Toor and Ofori (2009) أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بمشاعر الانتماء والثقة بين العاملين، مما ينعكس إيجابياً على انخراطهم في العمل.

كما أوضحت دراسة Zhang et al. (2014) أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً غير مباشر في الإمكانية النفسية من خلال تعزيز مشاعر الأمان والدعم في بيئة العمل.

٢- الأهمية

أ- تعزيز ثقة الموظفين والالتزام التنظيمي: القادة الذين يظهرون النزاهة والعدالة والشفافية يعززون ثقة الموظفين بمؤسساتهم، مما ينعكس على ارتفاع مستوى الالتزام والولاء التنظيمي (Brown & Trevino, 2006).

ب- الحد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل: ترتبط القيادة الأخلاقية سلباً مع السلوكيات غير الأخلاقية في العمل، مثل العدوان الوظيفي أو النميمة أو الغش، من خلال تقديم نموذج أخلاقي يحتذى به (Mayer et al., 2009).

ج- تعزيز السلوكيات الإيجابية كالمواطنة والإبداع: تشجع القيادة الأخلاقية الموظفين على الانخراط في سلوكيات تطوعية تتجاوز المهام الرسمية، مثل التعاون، والمساعدة، والابتكار في العمل (Walumbwa et al., 2011).

د- دعم المناخ الأخلاقي في المؤسسة: تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في بناء مناخ أخلاقي مؤسسي يحفز القرارات الأخلاقية ويحارب الفساد التنظيمي أو المحسوبية (Neubert et al., 2009).

هـ- تعزيز الدافعية الداخلية والاندماج في العمل: من خلال المعاملة العادلة والداعمة، تعزز القيادة الأخلاقية إحساس الموظفين بالمعنى والتحفيز الداخلي، ما يؤدي إلى رفع مستويات الاندماج الوظيفي (Tu & Lu, 2016).

٣- الخصائص

- ذكر Brown et al. (2005) خصائص القيادة الأخلاقية، وهي على النحو التالي:
- التواصل الأخلاقي: القائد يظهر نزاهته في التعامل ويعزز القيم الأخلاقية في المؤسسة.
 - العدالة: اتخاذ القرارات على أساس من الإنصاف دون تمييز.
 - التوجيه الأخلاقي: القائد يشجع على التصرفات الأخلاقية ويحسن من ثقافة المؤسسة.
 - التأثير الإيجابي: القائد الأخلاقي يكون قدوة، مما يشجع الموظفين على اتخاذ سلوكيات مشابهة.

4- أهم النظريات التي وضعت في إطار القيادة الأخلاقية:

أ- نموذج القيادة الأخلاقية لـ Treviño & Brown (2006):

قدم الباحثان Treviño & Brown نموذجاً شاملاً للقيادة الأخلاقية يركز على دور القائد في تعزيز العدالة، والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل. ويعد القائد الأخلاقي شخصاً يلتزم بمعايير أخلاقية عالية، ويشجع موظفيه على التصرف بما يتوافق مع هذه المعايير. النموذج يبرز كيف أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً في رفاهية الموظفين، ويدعم بيئة عمل صحية.

ب- نظرية القيادة التحويلية لـ Bass (1985):

رغم أن هذا النموذج ليس مخصصاً للقيادة الأخلاقية فقط، فإن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الأخلاقية في سياقات عديدة. تركز هذه النظرية على التأثير الإيجابي للقادة الذين يشجعون الموظفين على تحقيق إمكاناتهم العالية وتبني قيم وأخلاقيات جيدة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

العناصر الأساسية للقيادة التحويلية عند Bass:

افترض Bass أن القادة يمكنهم رفع مستوى أداء الأفراد وتجاوز التوقعات من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

القائد بمثابة قدوة أخلاقية وسلوكية يُحتذى بها، يُظهر النزاهة، والعدالة، ويتصرف بطريقة تلهم الثقة. والموظفون يشعرون بالإعجاب تجاه القائد ويرغبون في تقليده.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

القائد يلهم أتباعه برؤية مستقبلية واضحة وجذابة، ويحفزهم من خلال الأهداف والمعاني الكبرى المرتبطة بالعمل.

3. التنشيط الفكري (Intellectual Stimulation)

يشجع القائد التفكير النقدي والابتكار، ويتحدى الأفراد لإعادة النظر في المسلمات وتقديم حلول غير تقليدية.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

القائد يهتم باحتياجات كل فرد للنمو الشخصي والمهني، ويوفر التوجيه والدعم بناءً على الفروق الفردية.

علاقة القيادة التحويلية بـ "القيادة الأخلاقية":

رغم أن Bass لم يستخدم مصطلح "القيادة الأخلاقية" بشكل مباشر، فإن البُعدين: التأثير المثالي والاعتبار الفردي يشكلان الجوهر الأخلاقي للقيادة من حيث الاهتمام بالعدالة، المصلحة العامة، والنزاهة، وهي جوانب مشتركة مع القيادة الأخلاقية كما تناولها لاحقاً Brown et al. (2005).

5- الأبعاد

ذُكرت هذه الأبعاد ضمن مقياس القيادة الأخلاقية متعدد الأبعاد الذي طوّره كل من

(2011) Kalshoven, 'en Hartog & De Hoogh في دراستهم:

- التوجه نحو الأفراد: اهتمام القائد بتطوير الموظفين وتوفير الدعم لهم.

- المسؤولية: القائد يتحمل المسؤولية عن قراراته وأفعاله.

- النزاهة: القائد يلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية.

ومنهم من حدد أن القادة الأخلاقيين لهم سمات معينة، مثل: الصدق والنزاهة والانفتاح على الآراء والاحترام والمبادأة في صنع القرار والاهتمام بالآخرين (Trevino et al., 2000). لذا فقد اتفقت أغلب الدراسات على أن أهم أبعاد القيادة الأخلاقية هي:

1- توجه الأفراد:

يشير إلى رعاية القائد للعاملين، واحترامهم، ودعمهم، والاستماع إليهم، واتخاذ قرارات عادلة تعكس اهتماماً حقيقياً بالأفراد ورفاهيتهم.

2- العدالة:

يدرك القادة بأنه يتعين عليهم ممارسة العدالة مع جميع الأفراد العاملين، من خلال إعطاء فرص متكافئة، واتخاذ القرارات، والاستماع دون الحكم أو التمييز (Zehir & Erdogan, 2011). ومنح كل الأفراد العاملين فرصة متساوية لمشاركة أفكارهم ومعارفهم ومواهبهم ومهاراتهم ومساحة لتحقيق أهدافهم الشخصية. (Al-Taie et al., 2017)

3- تقسيم السلطة وتوزيع المسؤولية:

يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية، ولكل مستوى مسؤولياته وسلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد العاملين وفقاً للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذه الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذا العملية تجعل الأفراد العاملين يعرفون ما واجباتهم، وهو مساءل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بطريقة مهنية وحرفية، ويوجه الأفراد العاملين الذين لا يستطيعون إنجاز مهامهم وتسهيلها تقليل حالات الهدر والخسارة إن وجدت (Zehir & Erdogan, 2011).

4- التوجيه الأخلاقي:

يمثل التوجيه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ إن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والإبداع والابتكار سوف تعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، التي تجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه، وينفذون ما هو مطلوب منهم، ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخترق المؤسسة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين إلى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمواد المستخدمة للحفاظ على المنظمة في المنافسة.

5- توضيح الأدوار:

تعد مشاركة القائد الأخلاقي في تجاربه ومهارته وأفكاره خاصة في بداية العمل ذات أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث تعمل هذا المشاركة على تشجيعهم على التحدث والتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم، وتساعدهم على معرفة ما هو مطلوب منهم أو ما هو متوقع من داخل المنظمة، ويشعر العديد من الأفراد العاملين أنه من السهل عليهم التحدث عن مشاكلهم وأفكارهم ومشاعرهم أمام الآخرين كلما أحسوا باستعداد القائد وزملائهم بالعمل مشاركتهم في ذلك، ويجب ألا يسرف القائد في استخدام هذا الطريقة، واستخدمها في الحالات والمواقف التي يعتقد أنها تحقق هدف استخدامه (Kalshoven et al., 2011).

ثالثاً: الاندماج في العمل Work Engagement

سوف يتناول هذا المتغير من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأبعاد وأهم النظريات التي وضعت في إطار الاندماج في العمل:

١- المفهوم

يُعرف الاندماج في العمل بأنه "حالة نفسية إيجابية تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس في العمل" (Schaufeli et al., 2002). ويُعد هذا المفهوم من المتغيرات المهمة التي ترتبط مباشرة بالأداء الوظيفي، والرضا، والولاء التنظيمي.

أظهرت العديد من الدراسات أن الإمكانية النفسية تُعد منبئاً مهماً بمستوى الاندماج في العمل، حيث إن الأفراد الذين يشعرون أنهم متاحون نفسياً يميلون إلى التفاعل الإيجابي مع مهامهم ومحيطهم المهني (Kong & Rich et al., 2010؛ Dan, 2019). كما أن الدعم التنظيمي، ووضوح الدور، والعلاقات الإيجابية مع القادة كلها عوامل تسهم في تعزيز هذا الاندماج.

بينت دراسة Bakker & Demerouti (2008) أن الموظفين المنخرطين في العمل يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما أوضحت دراسة Rich et al. (2010) أن الإمكانية النفسية تعد أحد العوامل النفسية التي تسهم في تعزيز الاندماج في العمل.

٢- الأهمية

- يُعتبر الاندماج في العمل مؤشراً رئيساً على جودة الأداء الوظيفي والرضا المهني. Rich et al (2010).

- يعكس الاندماج في العمل الصحة النفسية الإيجابية للموظف ودافعيته في أداء مهامه. كما يزيد من احتمالية التفاني في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح Bakker & Demerouti, (2008).

٣- الخصائص : أشار Macey & Schneider (2008) إلى أن الأفراد الذين يتمتعون باندماج وظيفي عالٍ يمتازون بعدة خصائص تبرز تأثيرها الإيجابي على الأداء والمؤسسة، ومن أبرز هذه الخصائص:

- التفكير الإبداعي وحل المشكلات :الموظف المندمج قادر على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة تساهم في حل المشكلات بنشاط.
- الارتباط العاطفي والالتزام :يشعر الموظف بالارتباط العاطفي تجاه وظيفته ومؤسسته، مما يدفعه لأداء مهامه بتفانٍ وحماس، ويخلق داخله رغبة في بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

- نشر الإيجابية في بيئة العمل: يسعى الموظف المندمج إلى نشر الروح الإيجابية بين زملائه وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء، مع التركيز على الحلول لتجاوز التحديات.
- الصفات القيادية: يمتلك الموظف المندمج حماساً لتولي مهام القيادة وتحمل المسؤولية، ورغبة في قيادة الفريق أو المشاريع.
- مهارات التواصل الجيدة: يجيد التواصل مع زملائه ومديره، ويحرص على تقديم الأفكار والتعليقات البناءة، مع احترام الآراء المختلفة.
- الجدية وتحمل المسؤولية: يتميز بالجدية في العمل والالتزام بإنجاز المهام في مواعيدها، مع قدرة على تحمل المسؤولية.
- الاستقرار والثقة بالمؤسسة: يشعر بالاستقرار في عمله ويتشبع بثقافة المنظمة، مما يعزز ثقته وحبه للمؤسسة.
- الإنتاجية والتميز: يكون أكثر إنتاجية واهتماماً بجودة الأداء وإنجازات المؤسسة، ويشعر بأن جهوده تؤثر إيجاباً على جودة العمل.
- العمل بروح الفريق: يتصرف بدون أنانية، ويحرص على أن يكون عضواً فعالاً في الفريق، ومستعداً لبذل جهود إضافية تتجاوز متطلبات الوظيفة.
- التحفيز الذاتي والحماس للحضور: يكون متحمساً للحضور إلى العمل ويؤدي مهامه بحماس ونشاط.

هذه الخصائص تجعل الأفراد ذوي الاندماج الوظيفي من أهم أصول المؤسسة، حيث يساهمون في تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

أما (Schaufeli et al. (2002 فقد أشار أن من خصائص الأفراد المندمجين في العمل:

-الطاقة: الشعور بالنشاط والقدرة على الإنجاز.

- الاستيعاب: الانغماس الكامل في العمل، والشعور بالوقت يمر بسرعة أثناء أداء المهام.

- التفاني: الحماس والرغبة في تقديم أفضل أداء ممكن.

4-أهم النظريات التي وضعت في إطار الاندماج في العمل

أ-نظرية الاندماج في العمل لـ (Schaufeli et al. (2002

اعتُبر نموذج (Schaufeli et al (2002 من أكثر النماذج تأثيراً في فهم الاندماج في العمل؛ إذ يربط النموذج بين الاندماج في العمل والأبعاد النفسية التي تشمل الإثارة (vigour)، والالتزام (dedication)، والاستغراق (absorption). هذه الأبعاد تُظهر أن الأفراد الذين يشعرون بالاندماج في عملهم يتمتعون بمستويات مرتفعة من الطاقة والتحفيز أثناء العمل، مما يعزز أدائهم.

ب-نموذج الاندماج والضغط في العمل لـ (Bakker et al. (2008

يربط هذا النموذج بين الاندماج في العمل والضغط النفسية والإجهاد. يوضح أن الاندماج في العمل ليس مجرد حالة نفسية إيجابية، بل يمكن أن يتأثر بالعوامل البيئية التي تحيط بالفرد في مكان العمل. النموذج يركز على كيفية تأثير ضغوط العمل والموارد المتاحة في مستوى الاندماج.

5-الأبعاد:

تم تطوير أبعاد الاندماج في العمل في دراسة (Schaufeli et al., (2002، وهي:

- النشاط (Vigor) الطاقة البدنية والنفسية اللازمة للقيام بالعمل.

- التفاني (Dedication): شعور الموظف بالانخراط العاطفي والمشاركة في عمله.

-الاستيعاب (Absorption): القدرة على الانغماس التام في العمل، دون التفكير في مشكلات أخرى.

كما أشار (Schaufeli & Bakker, 2010) إلى أن هناك أبعاداً للاندماج في العمل، وهي:

- الاندماج المعرفي: (Cognitive Engagement)

- يشير إلى التفكير الجاد والاهتمام بكيفية أداء الوظيفة بطريقة أفضل، حيث يكون الموظف مركزاً ذهنياً على مهامه، ويبحث عن تحسين أدائه.

- الاندماج الانفعالي: (Emotional Engagement)

- يمثل الشعور الإيجابي تجاه العمل، مثل الحماس، والفخر، والشعور بالأهمية عند أداء المهام، مما يدفع الموظف إلى التفاني والإخلاص في العمل.

- الاندماج السلوكي أو الاجتماعي: (Behavioral/Social Engagement)

- يتعلق بالمشاركة الفعالة في العمل، والتعاون مع الزملاء، والإسهام في مناقشة التحسينات المتعلقة بالعمل، ويشمل السلوكيات التي تعكس الالتزام بالمؤسسة والفريق.

العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية:

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية: أشارت دراسة Leroy et al. (2012) إلى أن القادة الأخلاقيين يعززون من بيئة العمل الداعمة، مما يشجع الموظفين على الانخراط الكامل في العمل وزيادة امكانياتهم النفسية. وأشارت نتائج دراسة Shang & Yang (2022) إلى ضعف الإمكانية النفسية للموظفين عندما يتلقى الموظف دعم منخفض من قائده، لذلك أشارت نتائج الدراسة لأهمية الدعم من خلال القائد. كما أشارت دراسة Abiemo et al (2024) إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية كونها متغيرات وسيطة بين الضغوط وأداء المشروع لدى عينة من 677 عاملاً في مشاريع البناء الذين جندوا من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة.

كما قام Zhang et al (2024) بدراسة استطلعت آراء 250 موظفاً، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي 27.0 و Process 4.1، تتناول نتائج القيادة القائمة على الثقة بالنفس على سلوك الموظفين في تحمل المسؤولية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة القائمة على الثقة بالنفس تؤثر إيجاباً في سلوك الموظفين في تحمل المسؤولية، وأن الإمكانية النفسية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة القائمة على الثقة بالنفس وسلوك الموظف، وهذا

يدعم العلاقة القائمة بين القيادة الأخلاقية والإمكانية النفسية.

العلاقة بين الاندماج في العمل والإمكانية النفسية: أظهرت دراسة May et al. (2004) أن الإمكانية النفسية تسهم إسهاماً مباشراً في تعزيز اندماج الأفراد في أدوارهم المهنية.

كما هدفت دراسة Del Valle (2017) إلى تحديد ما إذا كان مستوى وظيفة الفرد يؤثر في العلاقة بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. شارك في الدراسة 742 موظفاً، جميعهم في مناصب قيادية (القيادة العليا = 16.7%، القيادة المتوسطة = 30.5%، القيادة الضئيلة أو المعدومة = 48.8%)، يعملون في مختلف القطاعات المالية والقطاع العام في مقاطعة غوتنغ، جنوب أفريقيا. أشارت نتائج الدراسة أن الإمكانية النفسية تنبئ بالاندماج في العمل. كما وجدت ارتباطات بين مستويات الوظائف والاندماج في العمل، وكذلك بين مستويات الوظائف والإمكانية النفسية. ومع ذلك، لم تؤثر مستويات الوظائف تأثيراً ملحوظاً في العلاقة بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. ومن ثم، كانت علاقة الإمكانية النفسية بالاندماج في العمل مهمة لجميع الموظفين في مختلف المجالات.

كما أشارت دراسة Geldenhuys & Loba (2018) إلى العلاقة بين الإمكانية النفسية التي تشكل متغيراً وسيطاً بين التفاعل الإيجابي اليومي بين العمل والمنزل والاندماج في العمل. لم ينبئ التفاعل الإيجابي اليومي بين العمل والمنزل بالاندماج في العمل، ولكنه كان له تأثير كبير في الإمكانية النفسية اليومية، وقد طبقت أدوات الدراسة على 60 من الموظفين بـGauteng.

وأشارت أهم نتائج دراسة Wang et al., (2024) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً كبيراً بين المزايا المهنية المدركة للعاملين في مجال الرعاية الصحية واندماجهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الإمكانية النفسية تمثل وسيطاً لهذه العلاقة.

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاندماج في العمل: دراسة Den Hartog and Belschak (2012) أوضحت أن القيادة الأخلاقية تخلق بيئة تنظيمية تشجع الموظفين على الشعور بالانتماء والتفاني، مما يزيد من مستويات الاندماج.

كما أوضحت دراسة ناصر عبد الله الشمري (2019) أن الدعم النفسي من القادة يسهم في رفع الإمكانية النفسية لدى الموظفين، وأشارت دراسة محمد عبد الله العبد الله (2021) أن القيادة الأخلاقية تنبئ بمستويات أعلى من الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في

المدارس الثانوية. وأشارت دراسة (Johnson 2021) إلى التأثيرات الوسيطة للمعنى النفسي، والسلامة النفسية، والإمكانية النفسية في العلاقة بين القيادة الخادمة واندماج الموظفين. استُطلعت آراء عينة من 340 مشاركاً باستخدام خمسة مقاييس ليكرت ذاتية التقرير: (مقياس القيادة الخادمة، ومقياس المعنى في العمل، ومقياس السلامة النفسية، ومقياس الاحتياجات الأساسية، ومقياس الاندماج الوظيفي). أُجري تحليل باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23 مع برنامج PROCESS الإصدار 3.5 لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، كشفت نتائج التحليل أن القيادة الخادمة تُعدّ مؤشراً على اندماج الموظفين. وأكدت النتائج أن اثنين من الشروط النفسية (الإمكانية والمعنى) يتوسطان تأثير القيادة الخادمة على اندماج الموظفين. تؤثر القيادة الخادمة في مشاركة الموظفين من خلال تأثير غير مباشر يتمثل في الإمكانية النفسية بوصفها وسيطاً. وقد طبقت دراسة Islam et al., (2023) على 491 موظفاً ورؤساءهم المباشرين يعملون في منظمات مختلفة (في باكستان).

وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يؤثرون إيجابياً في مرؤوسيهـم لتشجيعهم على الاندماج في عملهم. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن ثقة الموظفين في القائد تُمثل وسيطاً للعلاقة بين القيادة الأخلاقية واندماج الموظفين في العمل.

تعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

يتضح من العرض السابق للإطار النظري أن القيادة الأخلاقية تؤدي دوراً جوهرياً في تشكيل البيئة التنظيمية الداعمة التي تُعزز من الشعور بـ الإمكانية النفسية لدى الموظفين. فالقادة الذين يتسمون بالنزاهة والعدالة ويظهرون سلوكاً أخلاقياً يتصرفون تصرف قدوة يُحتذى بها، مما يعزز مشاعر الأمان والثقة لدى المرؤوسين. هذه المشاعر تُعد من المتطلبات الأساسية لتفعيل الإمكانية النفسية، كما أشار (Kahn 1990)، حيث لا يمكن للفرد أن يوظف موارده النفسية ما لم يشعر أن بيئة العمل آمنة وداعمة.

وقد أكدت الدراسات مثل (Lemoine et al., 2019; Tu & Lu, 2016) أن القيادة الأخلاقية تُسهم في تقليل التوترات والصراعات، وتُعزز من الروابط الاجتماعية الإيجابية، وهو ما يرفع من درجة الإمكانية النفسية لدى العاملين. هذا التأثير يحدث من خلال إدراك الموظف أن القائد يهتم برفاهيته ويعامله بإنصاف، مما يُولد شعوراً بالقبول والاحترام، ويهيئ له بيئة صالحة للانخراط الكامل في مهام العمل.

في السياق نفسه، تُعدّ الإمكانية النفسية شرطاً أساسياً للاندماج المهني الفعّال. فعندما يشعر الموظف بأنه يمتلك القدرة النفسية والمعرفية والانفعالية والبدنية للتفاعل مع مهامه، يكون أكثر ميلاً إلى الاندماج في العمل بشكل عميق، كما أوضحت دراسات May et al. (2004) و Rich et al., (2010). فالعامل المتوفر نفسياً هو عامل مندمج غالباً، لأنه يملك القدرة على تخصيص موارده النفسية بالكامل لخدمة العمل، دون شعور بالتهديد أو القلق. إن العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة يمكن فهمها في ضوء نموذج سببي يتدرج من القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)، مروراً بالإمكانية النفسية (متغير وسيط)، وصولاً إلى الاندماج في العمل (متغير تابع)؛ يُعزز من وجهة الدراسة الحالية ويبرز إسهامها في ربط هذه المتغيرات ضمن إطار بنائي منظم.

فروض الدراسة:

- 1- لا تختلف الإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة.
- 2- توجد مطابقة بين النموذج المقترح وبيانات عينة الدراسة.
- 3- يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية.
- 4- يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل.
- 5- يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ وذلك من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين الإمكانية النفسية والقيادة الأخلاقية والاندماج في العمل.

عينة الدراسة:

أ- عينة التحقق من الخصائص السيكومترية:

تكونت عينة التحقق من الخصائص السيكومترية من (200) موظف من طلاب الدراسات العليا للعام الجامعي 2024 / 2025 من تخصصات مختلفة، والجدول التالي يوضح بيانات عينة التحقق من الخصائص السيكومترية:

جدول (1)

يوضح بيانات عينة التحقق من الخصائص السيكومترية (ن = 200)

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع	متوسط العمر	الانحراف المعياري
النوع	الإناث	180	90%	31.88	8.92
	الذكور	20	10%		
	المجموع	200	100%		
عدد سنوات الخبرة	مرتفعي الخبرة	51	25.5%	31.88	8.92
	متوسطي الخبرة	59	29.5%		
	منخفضي الخبرة	90	45%		
	المجموع	200	100%		

وكما يتضح من جدول (1) أن عينة التحقق من الخصائص السيكومترية متنوعة من حيث النوع، حيث إنها تتكون من (180) أنثى بنسبة مئوية (90%)، و(20) ذكراً بنسبة مئوية (10%). أما عن سنوات الخبرة فمرتفعو الخبرة عددهم (51) بنسبة مئوية (25.5%)، ومتوسطو الخبرة عددهم (59) بنسبة مئوية (29.5%)، ومنخفضو الخبرة عددهم (90) بنسبة مئوية (45%). ومتوسط عمر العينة 31.88، انحراف معياري 8.92.

ب- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من (336) موظفاً من طلاب الدراسات العليا للعام الجامعي 2024 / 2025 من تخصصات مختلفة (رياضيات، تاريخ، جغرافيا، علم نفس، رياض أطفال، لغة إنجليزية، لغة عربية)،

يدرسون ببرامج مختلفة من (دبلوم عام- دبلوم خاص- دبلوم مهني- ماجستير- دكتوراه)، يعملون وظائف مختلفة، منهم معلمون، وبعضهم يعملون موظفين بمؤسسات حكومية أو خاصة، والجدول التالي يوضح بيانات العينة الأساسية:

جدول (2)

يوضح بيانات العينة الأساسية (ن = 336)

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع	متوسط العمر	الانحراف المعياري
النوع	الإناث	305	90.8%	100%	8.15
	الذكور	31	9.2%		
	المجموع	336	100%		
عدد سنوات الخبرة	مرتفعي الخبرة	73	21.7%	100%	30.7
	متوسطي الخبرة	77	22.9%		
	منخفضي الخبرة	186	55.3%		
	المجموع	336	100%		

ويتضح من جدول (2) أن العينة الأساسية متنوعة من حيث النوع، حيث إنها تتكون من (305) أنثى بنسبة مئوية (90.8%)، و(31) ذكراً بنسبة مئوية (9.2%). أما عن سنوات الخبرة فمرتفعو الخبرة عددهم (73) بنسبة مئوية (21.7%)، ومتوسطو الخبرة عددهم (77) بنسبة مئوية (22.9%)، ومنخفضو الخبرة عددهم (186) بنسبة مئوية

(55.3%). ومتوسط عمر العينة 30.7، انحراف معياري 8.15.

أدوات الدراسة:

1- مقياس الإمكانية النفسية:

أ- هدف المقياس: يهدف المقياس إلى قياس قدرة الفرد على الإمكانية النفسية للعمل، حيث تعتمد على الموارد الفسيولوجية والعاطفية والمعرفية التي يحتاج إليها الأفراد لأداء مهامهم. أعدت الباحثة هذا المقياس الإمكانية النفسية لدى عينة من الموظفين من طلاب الدراسات العليا وتقديمه للمكتبة العربية، وذلك نظراً إلى ندرة مقاييس الإمكانية النفسية في البيئة الأجنبية، حيث لا يوجد في البيئة الأجنبية سوى مقياس (May et al (2004 وهو يتكون من خمس مفردات فقط، كما أن مفهوم الإمكانية النفسية هو مفهوم حديث نسبياً في البيئة العربية، ولا توجد دراسات في حدود علم الباحثة تناولت هذا المفهوم من قبل سواء بالقياس أو بالدراسة؛ لذلك فقد استعانت الباحثة في إعدادها لمقياس الإمكانية النفسية بمقياس (May et al (2004، وطورته بما يتناسب مع عينة الدراسة الحالية.

ب- وصف المقياس: تألف المقياس في صورته الأولية من (17 مفردة)، وزُعت على 3 أبعاد، هي: (الإمكانية المعرفية، والإمكانية الانفعالية والإمكانية البدنية). واعتمدت الباحثة في اختيارها للأبعاد على نموذج Kahn (1990) الذي فسر كيفية تأثير بيئة العمل في انخراط الأفراد. دُرِجت الاستجابة على المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، موافق بشدة "5 درجات"، موافق "4 درجات"، أحياناً "3 درجات"، غير موافق "درجتان"، غير موافق بشدة "درجة واحدة".

ج- الخصائص السيكومترية للمقياس:

تحققت الباحثة من الخصائص السيكومترية للمقياس، كما يلي:

الاتساق الداخلي

حسبت الباحثة معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (3)

نتائج الاتساق الداخلي لمقياس الإمكانية النفسية ن = (200)

معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
**0.827	13	**0.868	7	**0.854	1
**0.799	14	**0.838	8	**0.683	2
**0.749	15	**0.851	9	**0.834	3
**0.670	16	**0.833	10	**0.769	4
**0.600	17	**0.852	11	**0.851	5
		**0.860	12	**0.898	6

**دالة عند 0.01

جدول (3) يوضح أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.600) إلى (0.898)، وهي دالة عند 0.01. مما يدل على اتساق المقياس داخلياً.

كما قدرت الباحثة الاتساق الداخلي لمفردات المقياس، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (4)

الاتساق الداخلي لمفردات مقياس الإمكانية النفسية بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه ن = (200)

المفردة	الإمكانية المعرفية	المفردة	الإمكانية الانفعالية	المفردة	الإمكانية البدنية
---------	--------------------	---------	----------------------	---------	-------------------

المفردة	الإمكانية المعرفية	المفردة	الإمكانية الانفعالية	المفردة	الإمكانية البدنية
1	**0.900	2	**0.736	3	**0.843
4	**0.851	5	**0.847	6	**0.892
7	**0.892	8	**0.869	9	**0.849
10	**0.869	11	**0.844	12	**0.880
13	**0.829	14	**0.820	15	**0.823
		16	**0.747	17	**0.691

**دالة عند 0.01

يتضح من جدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 في كل العوامل، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمفردات هذه العوامل.

كما حسبت معاملات الارتباط بين عوامل مقياس الإمكانية النفسية والدرجة الكلية لهذه العوامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

اتساق عوامل الإمكانية النفسية بالدرجة الكلية ن = (200)

العامل	معامل الارتباط
الإمكانية المعرفية	** 0.955
الإمكانية الانفعالية	** 0.965
الإمكانية البدنية	** 0.963

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط مقبولة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمقياس الإمكانية النفسية ككل.

الثبات

للتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة معامل Cronbach Alpha وبلغ قيمته (0.965). كما حسب ثبات الأبعاد الفرعية لمقياس خداع الذات باستخدام معامل Cronbach Alpha، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (6)

ثبات Cronbach Alpha للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل ألفا كرونباخ
الإمكانية المعرفية	0.944
الإمكانية الانفعالية	0.935
الإمكانية البدنية	0.934

يتضح من الجدول (6) أن معاملات الثبات مرتفعة لأبعاد المقياس.

كما حسب ثبات المقياس باستخدام معامل ماكdonald أوميغا باستخدام برنامج JASP 18؛ وذلك بسبب عدم توافر شروط ألفا كرونباخ كلها (نموذج تاو المتكافئ في الأساس) سواء تساوي التشبعات، وتساوي تباين الخطأ، وتساوي المتوسطات تقريباً وارتفاع معاملات الارتباط □ أحادية البعد بين العبارات. ومن ثم أجرت الباحثة ثبات أوميغا ماكdonaldز لهايز لتخطي عدم توفر بعض شروط ألفا (Graham, 2006). وكان معامل الثبات للمقياس ككل (0.973). كما حسب ثبات الأبعاد الفرعية للمقياس باستخدام معامل Mc Donald Omega والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (7)

ثبات Mc Donald Omega للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل ماكdonald أوميغا
الإمكانية المعرفية	0.937
الإمكانية الانفعالية	0.920

0.931

الإمكانية البدنية

يتضح من الجدول (7) أن معاملات ثبات مقياس الإمكانية النفسية تتمتع بثبات مرتفع.

الصدق

الصدق العاملي:

تُحقق من البنية العاملية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات مقياس الإمكانية النفسية، باستخدام برنامج spss v.25. وهدفت هذه الخطوة إلى التحقق من صدق المقياس عن طريق الكشف عن البنية العاملية للمقياس وتحديد العوامل المتميزة فيه. وقامت الباحثة بالتحليل العاملي الاستكشافي نظراً إلى حداثة المقياس على البيئة العربية، فأرادت التحقق من بنية المقياس. وقد طُبّق المقياس وعدد مفرداته (17 مفردة) على (200) طالب وطالبة من طلاب الدراسات العليا الذين يعملون في وظائف مختلفة. واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات المقياس باستخدام principle axis factoring، والتدوير المتعامد بطريقة فاريمكس varimax، حيث تُبْت عدد العوامل (ثلاثة عوامل)، واستبعدت المفردات ذات التشبعات الأقل من (0.3). كما أُجري اختبار Kaiser- Mayer- Oklin (KMO) لكفاءة العينة وهو يساوي (0.965)، كما وجد اختبار Bartlett للتكوير دال إحصائياً ($\chi^2=3084.187$, $DF=136$, $P=0.000<0.001$) أي أن اختبار (KMO) أكبر من (0.60) والدلالة الإحصائية لاختبار Bartlett تشير إلى أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي الاستكشافي. وقد أسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن ظهور (3 عوامل) بجذر كامن قيمته (2.736) فأكثر تفسر (74.63%) من قيمة التباين الكلي للمقياس. ويمكن عرض نتائج التحليل العاملي في الجدول رقم (8):

جدول (8)

تشبعات مفردات مقياس الإمكانية النفسية بالعوامل المشتقة بعد التدوير باستخدام التحليل

العاملي الاستكشافي ن = (200)

المفردات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
1	0.850		

المفردات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
7	0.831		
10	0.761		
4	0.715		
13	0.543		
17		0.897	
9		0.775	
15		0.617	
12		0.381	
3		0.379	
6		0.357	
2			0.851
11			0.482
8			0.455
16			0.423
14			0.383
5			0.315
القيمة المميزة لكل عامل	7.115	2.837	2.736
نسبة التباين المفسر لكل عامل	%41.85	%16.68	%16.09
نسبة التباين المفسر للمقياس ككل	%74.63		

يتضح من جدول (8) ظهور ثلاثة عوامل متميزة:

الأول: تشبعت عليه (5) مفردات، وهي (1، 7، 10، 4، 13). وتدور هذه المفردات

حول مدى شعور الفرد بأنه يمتلك التركيز والوضوح الذهني والقدرات المعرفية اللازمة

لأداء دوره بكفاءة في سياق العمل، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "الإمكانية المعرفية"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.543، 0.850)، وفسر هذا العامل (41.85%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (7115).

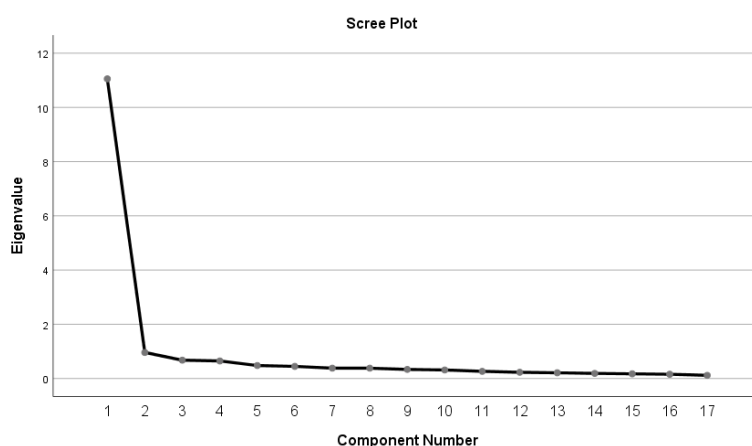
الثاني: تشبعت عليه (6) مفردات، وهي (17، 9، 15، 12، 3، 6). وتدور هذه المفردات حول شعور الفرد بامتلاكه للطاقة والحيوية البدنية اللازمة لأداء متطلباته العملية دون الشعور بالإرهاق أو التعب، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "الإمكانية البدنية"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.357، 0.897). وفسر هذا العامل (16.68%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (2.837).

الثالث: تشبعت عليه (6) مفردات، وهي (2، 11، 8، 16، 14، 5)، وتدور هذه المفردات حول مدى استعداد الفرد للانخراط الانفعالي والتعبير عن المشاعر والتفاعل الوجداني مع الآخرين والمهام، مع الحفاظ على التوازن الانفعالي، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "الإمكانية الانفعالية"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.315، 0.851). وفسر هذا العامل (16.09%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (2.736).

ويتضح من مخطط الانتشار Scree Plot تمايز ثلاثة عوامل، وذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (2)

العلاقة بين القيمة المميزة وعوامل مقياس الإمكانية النفسية



وأجرت الباحثة بعد ذلك التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من العوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي، وذلك على النحو التالي:

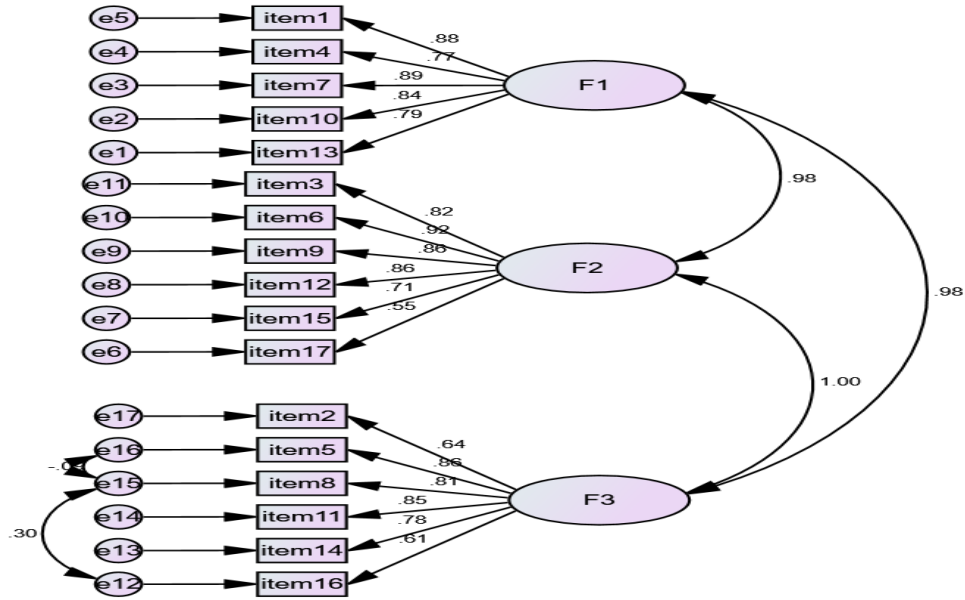
التحليل العاملي التوكيدي للعوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الإمكانية النفسية:

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من صدق البنية لعوامل المقياس المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي، حيث أُجري تحليل عاملي توكيدي للمقياس (17) مفردة باستخدام برنامج Amos 20.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، الذي أسفر عن وجود 3 عوامل، فإن هذه الخطوة تهدف إلى التحقق من صدق البنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد افترض وجود 3 عوامل كامنة مرتبط بعضها ببعض، وتتبع عليها مفردات مقياس الإمكانية النفسية. ويظهر الشكل (3) البنية العاملية المقترحة، ويبين الجدول (9) قيم مؤشرات المطابقة وتفسيرها، في حين يبين الجدول (10) الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية لتشبعات المفردات على العامل الكامن، وكذلك دلالتها الإحصائية.

شكل (3)

البنية العاملية المقترحة لمقياس الإمكانية النفسية



جدول (9)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية مقياس الإمكانية النفسية

مؤشرات جودة المطابقة ¹	القيمة والتفسير
كا ²	255.802 عند درجات حرية 110
مستوى دلالة كا ² / درجات الحرية	2.32 مقبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.952 مقبول
مؤشر تولكر لحسن المطابقة (TLI)	0.941 مقبول

¹ بالنسبة لمؤشر كا² أن تكون قيمة المؤشر غير دالة إحصائيًا، وتعد القيمة من (صفر: 1) هي الحدود للمؤشرات (CFI, TLI, IFI) والقيمة المرتفعة أي التي تقترب من 1 صحيح تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج، ومؤشر RMSEA أن تكون قيمته أقل من (0.06) هي القيمة المثلى.

مؤشرات جودة المطابقة ¹	القيمة والتفسير
مؤشر المطابقة المعياري (IFI)	0.953 مقبول
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.082 مقبول

جدول (10)

الأوزان المعيارية وغير المعيارية لتشبعات المفردات على العوامل الكامنة لمقياس
الإمكانية النفسية ن = (200)

الدالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	العامل --> المفردة		
0.01	14.58	0.080	1.167	0.88	1	←	الإمكانية المعرفية
0.01	12.14	0.084	1.026	0.77	4	←	الإمكانية المعرفية
0.01	14.88	0.074	1.107	0.89	7	←	الإمكانية المعرفية
0.01	13.68	0.071	0.973	0.84	10	←	الإمكانية المعرفية
			1.000	0.79	13	←	الإمكانية المعرفية
0.01	8.295	0.190	1.573	0.82	3	←	الإمكانية البدنية

الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	العامل --> المفردة		
0.01	8.802	0.200	1.763	0.92	6	←	الإمكانية البدنية
0.01	8.517	0.186	1.580	0.86	9	←	الإمكانية البدنية
0.01	8.553	0.182	1.556	0.86	12	←	الإمكانية البدنية
0.01	7.639	0.175	1.338	0.71	15	←	الإمكانية البدنية
			1.000	0.55	17	←	الإمكانية البدنية
0.01	7.863	0.135	1.061	0.64	2	←	الإمكانية الانفعالية
0.01	9.752	0.145	1.410	0.86	5	←	الإمكانية الانفعالية
0.01	10.89	0.136	1.479	0.81	8	←	الإمكانية الانفعالية
0.01	9.683	0.140	1.359	0.85	11	←	الإمكانية الانفعالية

الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	العامل --> المفردة		
0.01	9.118	0.135	1.232	0.78	14	←	الإمكانية الانفعالية
			1.000	0.61	16	←	الإمكانية الانفعالية

تشير نتائج جدول (9) إلى أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية مقياس الإمكانية النفسية مقبولة. كما تشير نتائج جدول (10) إلى أن تشبعات جميع المفردات على العوامل الكامنة الخاصة بها كانت دالة إحصائياً، وأصبح سقف المقياس من (17-85).

2- مقياس القيادة الأخلاقية:

أ- هدف المقياس: يهدف المقياس إلى قياس القيادة الأخلاقية، وهو يقيس كيفية تعامل القائد مع موظفيه بطريقة أخلاقية. لذلك استعانت الباحثة بمقياس Brown et al (2013), Yuki et al (2011a), Kalshoven et al (2005)، نورة الجهني (2016) وخلود محمد (2020)، والمقياس موجه للموظفين لقياس كيفية تعامل القائد معهم.

ب- وصف المقياس: تألف المقياس في صورته الأولية من (25 مفردة)، وزُعت على 6 أبعاد، هي: (العدالة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة والتوجيه الأخلاقي). اعتمدت الباحثة في اشتقاقها للأبعاد على نموذج القيادة الأخلاقية لـ Brown & Treviño (2006). دُرِجت الاستجابة على المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، موافق بشدة "5 درجات"، موافق "4 درجات"، أحياناً "3 درجات"، غير موافق "درجتان"، غير موافق بشدة "درجة واحدة"، فيما عدا المفردة 11 فهي سالبة، فعكس التصحيح: موافق بشدة "درجة واحدة"، موافق "درجتان"، أحياناً "3 درجات"، غير

موافق "4 درجات"، غير موافق بشدة "5 درجات".

ج- الخصائص السيكومترية للمقياس:

تحققت الباحثة من الخصائص السيكومترية للمقياس، كما يلي:

الاتساق الداخلي

حسبت الباحثة معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (11)

نتائج الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية ن = (200)

معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
**0.820	17	**0.778	9	**0.765	1
**0.851	18	**0.787	10	**0.775	2
**0.720	19	**0.351	11	**0.776	3
**0.711	20	**0.854	12	**0.772	4
**0.864	21	**0.862	13	**0.746	5
**0.856	22	**0.828	14	**0.731	6
**0.795	23	**0.782	15	**0.641	7
**0.863	24	*0.135	16	**0.694	8
**0.449	25				

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05

جدول (11) يوضح أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.135) إلى (0.864)، وهي دالة ما بين 0.05 إلى 0.01. مما يدل على اتساق المقياس داخلياً.

كما قدرت الباحثة الاتساق الداخلي لمفردات المقياس، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (12)

الاتساق الداخلي لمفردات مقياس القيادة الأخلاقية بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه ن = (200)

المفردة	العدالة	المفردة	المشاركة في السلطة	المفردة	وضوح الدور
1	**0.815	2	**0.855	3	**0.873
7	**0.788	8	**0.832	9	**0.849
13	**0.864	14	**0.786	15	**0.867
19	**0.810	20	**0.835	21	**0.893
المفردة	الاهتمام بالعاملين	المفردة	النزاهة	المفردة	التوجيه الأخلاقي
4	**0.832	5	**0.792	6	**0.798
10	**0.815	11	**0.534	12	**0.903
16	**0.458	17	**0.784	18	**0.910
22	**0.814	23	**0.783	24	**0.896
		25	**0.650		

**دالة عند 0.01

يتضح من جدول (12) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 في كل العوامل، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمفردات هذه العوامل.

كما حسبت معاملات الارتباط بين عوامل مقياس القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لهذه العوامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13)

اتساق عوامل القيادة الأخلاقية بالدرجة الكلية ن = (200)

العامل	معامل الارتباط
العدالة	** 0.911

العامل	معامل الارتباط
المشاركة في السلطة	0.906 **
وضوح الدور	0.941 **
الاهتمام بالعاملين	0.889 **
النزاهة	0.897 **
التوجيه الأخلاقي	0.950 **

يتضح من جدول (13) أن معاملات الارتباط مقبولة، مما يشير للاتساق الداخلي لمقياس القيادة الأخلاقية ككل.

الثبات

للتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة معامل Cronbach Alpha وبلغ قيمته (0.964). كما حسب ثبات الأبعاد الفرعية لمقياس القيادة الأخلاقية باستخدام معامل Cronbach Alpha والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (14)

ثبات Cronbach Alpha للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل ألفا كرونباخ
العدالة	0.953
المشاركة في السلطة	0.954
وضوح الدور	0.949
لاهتمام بالعاملين	0.957

البعد	معامل ألفا كرونباخ
النزاهة	0.957
التوجيه الأخلاقي	0.947

يتضح من الجدول (14) أن معاملات الثبات مرتفعة لأبعاد المقياس.

كما حسب ثبات المقياس باستخدام معامل مكدونالد أوميغا باستخدام برنامج JASP 18؛ وذلك بسبب عدم توافر شروط ألفا كرونباخ كلها (نموذج تاو المتكافئ في الأساس) سواء تساوي التشبعات، وتساوي تباين الخطأ، وتساوي المتوسطات تقريباً وارتفاع معاملات الارتباط □ أحادية البعد بين العبارات. ومن ثم أجرت الباحثة ثبات أوميغا مكدونالدز لهايز لتخطي عدم توفر بعض شروط ألفا (Graham, 2006). وكان معامل الثبات للمقياس ككل (0.973). كما حسب ثبات الأبعاد الفرعية للمقياس باستخدام معامل Mc Donald Omega والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (15)

ثبات Mc Donald Omega للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل مكدونالد أوميغا
العدالة	0.871
المشاركة في السلطة	0.880
وضوح الدور	0.918
لاهتمام بالعاملين	0.815
النزاهة	0.812
التوجيه الأخلاقي	0.927

يتضح من الجدول (15) أن معاملات ثبات مقياس القيادة الأخلاقية تتمتع بثبات

مرتفع.

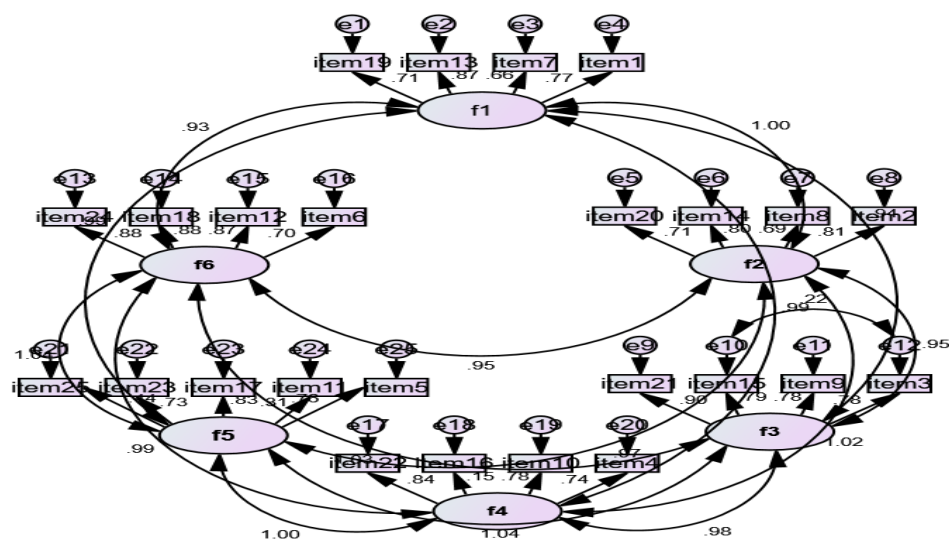
الصدق

التحليل العاملي التوكيدي

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من صدق البنية لعوامل المقياس، حيث أُجري تحليل عاملي توكيدي للمقياس (25) مفردة باستخدام برنامج Amos 20. من خلال بنية المقياس التي حددتها الباحثة نظرياً، الذي أسفر عن وجود 6 عوامل، فإن هذه الخطوة تهدف إلى التحقق من صدق البنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد افترض وجود 6 عوامل كامنة مرتبط بعضها ببعض، وتتبع عليها مفردات مقياس القيادة الأخلاقية. ويظهر الشكل (4) البنية العاملية المقترحة، ويبين الجدول (16) قيم مؤشرات المطابقة وتفسيرها، في حين يبين الجدول (17) الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية لتشبعات المفردات على العامل الكامن، وكذلك دلالتها الإحصائية.

شكل (4)

البنية العاملية المقترحة لمقياس القيادة الأخلاقية



جدول (16)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية مقياس القيادة الأخلاقية

مؤشرات جودة المطابقة ¹	القيمة والتفسير
كا ²	568.376 عند درجات حرية 257
مستوى دلالة كا ² / درجات الحرية	2.21 مقبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.924 مقبول
مؤشر تولكر لحسن المطابقة (TLI)	0.912 مقبول
مؤشر المطابقة المعياري (IFI)	0.925 مقبول
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.071 مقبول

جدول (17)

الأوزان المعيارية وغير المعيارية لتشبعات المفردات على العوامل الكامنة القيادية الأخلاقية ن = (200)

العامل -- المفردة	الوزن الانحداري المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
العدالة	0.77	0.919	0.089	9.614	0.01
العدالة	0.66	0.961	0.106	9.108	0.01
العدالة	0.87	1.179	0.098	12.04	0.01

¹ بالنسبة لمؤشر كا² أن تكون قيمة المؤشر غير دالة إحصائيًا، وتعد القيمة من (صفر: 1) هي الحدود للمؤشرات (CFI, TLI, IFI) والقيمة المرتفعة أي التي تقترب من 1 صحيح تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج، ومؤشر RMSEA أن تكون قيمته أقل من (0.06) هي القيمة المثلى.

الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	العامل --> المفردة		
			1.000	0.71	19	←	العدالة
0.01	11.29	0.089	1.003	0.81	2	←	المشاركة في السلطة
0.01	9.62	0.099	0.948	0.69	8	←	المشاركة في السلطة
0.01	11.22	0.100	1.121	0.80	14	←	المشاركة في السلطة
			1.000	0.72	20	←	المشاركة في السلطة
0.01	15.17	0.054	0.821	0.78	3	←	وضوح الدور
0.01	15.03	0.060	0.900	0.78	9	←	وضوح الدور
0.01	15.42	0.056	0.858	0.79	15	←	وضوح الدور
			1.000	0.90	21	←	وضوح الدور
0.01	12.75	0.072	0.921	0.75	4	←	الاهتمام بالعاملين

الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	العامل --> المفردة		
0.01	13.55	0.069	0.929	0.78	10	←	الاهتمام بالعاملين
0.05	2.168	0.081	0.175	0.15	16	←	الاهتمام بالعاملين
			1.000	0.85	22	←	الاهتمام بالعاملين
0.01	6.560	0.238	1.559	0.76	5	←	النزاهة
0.01	3.956	0.170	0.671	0.31	11	←	النزاهة
0.01	6.763	0.227	1.536	0.83	17	←	النزاهة
0.01	6.468	0.235	1.521	0.73	23	←	النزاهة
			1.000	0.45	25	←	النزاهة
0.01	12.24	0.061	0.745	0.70	6	←	التوجيه الأخلاقي
0.01	18.15	0.054	0.948	0.87	12	←	التوجيه الأخلاقي
0.01	18.69	0.054	1.008	0.88	18	←	التوجيه الأخلاقي
			1.000	0.88	24	←	التوجيه الأخلاقي

تشير نتائج جدول (16) إلى أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية
مقياس القيادة الأخلاقية مقبولة. كما تشير نتائج جدول (17) إلى أن تشبعات جميع

المفردات على العوامل الكامنة الخاصة بها كانت دالة إحصائياً، وأصبح سقف المقياس من (25-125).

3- مقياس الاندماج في العمل:

أ- هدف المقياس: يهدف المقياس إلى قياس مدى اندماج الفرد في عمله. اطلعت الباحثة على عدد من المقاييس منها: Schanfel et al(2006); San et al(2016); Karitha& Devi (2017); Petchprayoon& Chunin(2018) ومقياس وليد العريمي وآخرين (2024).

ب- وصف المقياس: تألف المقياس في صورته الأولية من (18 مفردة)، وزعت على 3 أبعاد، هي: (الحماس، والتفاني والاستغراق) فالحماس: يقيس أعلى مستويات للطاقة والمرونة المعرفية أثناء العمل، والإصرار على مواجهة المشكلات المختلفة، والتفاني: هو إحساس الفرد بأهمية عمله وشعوره بالحماس والفخر تجاه عمله، وأنه بمثابة مصدر إلهام وتحدٍ بالنسبة له، والاستغراق: هو تركيز الفرد وانغماسه بشكل كامل في عمله، وشعوره بأن الوقت يمر سريعاً. اعتمدت الباحثة في اختيارها لهذه الأبعاد على نموذج et Schaufeli al (2002). دُرِجت الاستجابة على المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، موافق بشدة "5 درجات"، موافق "4 درجات"، أحياناً "3 درجات"، غير موافق "درجتان"، غير موافق بشدة "درجة واحدة". ولا توجد مفردات سالبة ومن ثم تصبح أعلى درجة على المقياس (90) درجة وأقل درجة (18)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى الاندماج في العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

ج- الخصائص السيكومترية للمقياس:

تحققت الباحثة من الخصائص السيكومترية للمقياس، كما يلي:

الاتساق الداخلي

حسبت الباحثة معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (18)

نتائج الاتساق الداخلي لمقياس الاندماج في العمل ن = (200)

معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
**0.905	13	**0.790	7	**0.811	1
**0.906	14	**0.889	8	**0.866	2
**0.809	15	**0.897	9	**0.825	3
**0.776	16	**0.897	10	**0.909	4
**0.869	17	**0.917	11	**0.763	5
**0.860	18	**0.894	12	**0.841	6

**دالة عند 0.01

جدول (18) يوضح أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.763) إلى (0.917)، وهي دالة عند 0.01. مما يدل على اتساق المقياس داخلياً.

كما قدرت الباحثة الاتساق الداخلي لمفردات المقياس، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (19)

الاتساق الداخلي لمفردات مقياس الاندماج في العمل بحساب معامل الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس وبين الدرجة الكلية للبعد بحذف درجة المفردة من مجموع البعد الذي تنتمي إليه ن = (200)

المفردة	الحماس	المفردة	التقاني	المفردة	الاستغراق
1	**0.838	2	**0.898	3	**0.860
4	**0.906	5	**0.801	6	**0.844
7	**0.819	8	**0.905	9	**0.914

**0.905	12	**0.922	11	**0.901	10
**0.837	15	**0.917	14	**0.910	13
**0.874	18	**0.854	17	**0.803	16

**دالة عند 0.01

يتضح من جدول (19) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 في كل العوامل، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمفردات هذه العوامل.

كما حسبت معاملات الارتباط بين عوامل مقياس الاندماج في العمل والدرجة الكلية لهذه العوامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20)

اتساق عوامل الاندماج في العمل بالدرجة الكلية ن = (200)

العامل	معامل الارتباط
الحماس	** 0.983
التفاني	** 0.983
الاستغراق	**0.980

يتضح من جدول (20) أن معاملات الارتباط مقبولة، مما يشير للاتساق الداخلي لمقياس الاندماج في العمل ككل.

الثبات

للتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة معامل Cronbach Alpha وبلغ قيمته (0.979). كما حسب ثبات الأبعاد الفرعية لمقياس خداع الذات باستخدام معامل Cronbach Alpha، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (21)

ثبات Cronbach Alpha للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل ألفا كرونباخ
الحماس	0.810
التفاني	0.813
الاستغراق	0.811

يتضح من الجدول (21) أن معاملات الثبات مرتفعة لأبعاد المقياس.

كما حُسب ثبات المقياس باستخدام معامل ماكدونالد أوميغا باستخدام برنامج JASP 18؛ وذلك بسبب عدم توافر شروط ألفا كرونباخ كلها (نموذج تاو المتكافئ في الأساس) سواء تساوي التشبعات، وتساوي تباين الخطأ، وتساوي المتوسطات تقريباً وارتفاع معاملات الارتباط □ أحادية البعد بين العبارات. ومن ثم أجرت الباحثة ثبات أوميغا ماكدونالدز لهايز لتخطي عدم توفر بعض شروط ألفا (Graham, 2006). وكان معامل الثبات للمقياس ككل (0.979). كما حُسب ثبات الأبعاد الفرعية للمقياس باستخدام معامل Mc Donald Omega، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (22)

ثبات Mc Donald Omega للأبعاد الفرعية للمقياس ن = (200)

البعد	معامل ماكدونالد أوميغا
الحماس	0.948
التفاني	0.958
الاستغراق	0.951

يتضح من الجدول (22) أن معاملات ثبات مقياس الاندماج في العمل تتمتع بثبات مرتفع.

الصدق

الصدق العاملي:

تُحَقَّق من البنية العاملية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات مقياس الاندماج

في العمل، باستخدام برنامج spss v.25. وهدفت هذه الخطوة إلى التحقق من صدق المقياس عن طريق الكشف عن البنية العاملية للمقياس وتحديد العوامل المتميزة فيه. وقد قامت الباحثة بهذه الخطوة للتحقق من بنية المقياس مع بيانات عينة الدراسة الحالية من الموظفين طلاب الدراسات العليا، حيث إن أغلب المقاييس التي اطلعت عليها الباحثة كانت موجهة للمعلمين فقط، أما عينة الدراسة الحالية فليست من المعلمين فقط، بل موظفين من وظائف مختلفة. وقد طُبّق المقياس وعدد مفرداته (18 مفردة) على (200) طالب وطالبة من طلاب الدراسات العليا الذين يعملون في وظائف مختلفة. واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات المقياس باستخدام principle axis factoring، والتدوير المتعامد بطريقة فاريمكس varimax، حيث تُبَيّن عدد العوامل (ثلاثة عوامل). واستبعدت المفردات ذات التشبعات الأقل من (0.3). كما أُجري اختبار Kaiser- Mayer- Oklin (KMO) لكفاءة العينة وهو يساوي (0.975)، كما وجد اختبار Bartlett للتكوير دال إحصائياً ($\chi^2=4209.257$, $DF=153$, $P=0.000<0.001$) أي أن اختبار (KMO) أكبر من (0.60) والدلالة الإحصائية لاختبار Bartlett تشير إلى أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي الاستكشافي. وقد أسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن ظهور (3 عوامل) بجذر كامن قيمته (3.767) فأكثر تفسر (80.89%) من قيمة التباين الكلي للمقياس. ويمكن عرض نتائج التحليل العاملي في الجدول رقم (23):

جدول (23)

تشبعات مفردات مقياس الاندماج في العمل بالعوامل المشتقة بعد التدوير باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي $N=200$

المفردات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
8	0.754		
14	0.702		
11	0.697		
2	0.580		
17	0.515		
16		0.834	

المفردات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
13		0.702	
7		0.692	
10		0.643	
1		0.547	
4		0.413	
5		0.327	
6			0.634
9			0.620
18			0.567
3			0.481
12			0.370
15			0.317
القيمة المميزة لكل عامل	5.877	4.918	3.767
نسبة التباين المفسر لكل عامل	%32.64	%27.32	%20.92
نسبة التباين المفسر للمقياس ككل	%80.89		

يتضح من جدول (23) ظهور ثلاثة عوامل متميزة:

الأول: تشبعت عليه (5) مفردات، وهي (8، 14، 11، 2، 17). وتدور هذه المفردات حول إحساس الفرد بأهمية عمله وشعوره بالحماس والفخر تجاه عمله، وأنه بمثابة مصدر إلهام وتحدٍ بالنسبة له، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "التفاني"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.515، 0.754)، وفسر هذا العامل (32.64%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (5.877).

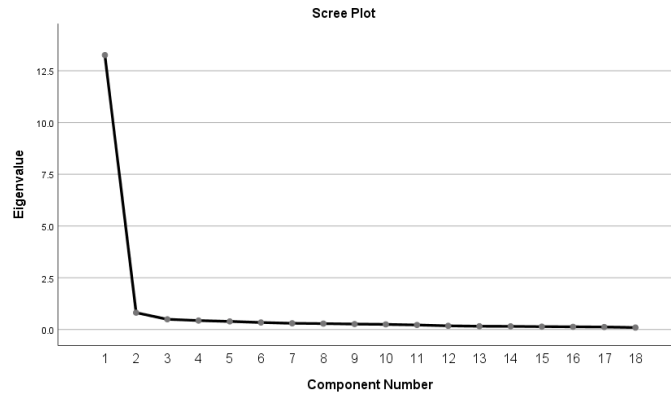
الثاني: تشبعت عليه (7) مفردات، وهي (16، 13، 7، 10، 1، 4، 5). وتدور هذه

المفردات حول رغبة الفرد في استثمار جهوده في العمل، وشعوره بأعلى مستويات الطاقة أثناء العمل، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "الحماس/ الحيوية"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.327، 0.834). وفسر هذا العامل (27.32%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (4.918).

الثالث: تشبعت عليه (6) مفردات، وهي (6، 9، 18، 3، 12، 15)، وتدور هذه المفردات حول تركيز وانغماس الفرد الكامل في عمله، وشعوره بأن الوقت يمر سريعاً، ومواجهته صعوبة حول فصل نفسه عن عمله، وبذلك يمكن تسمية هذا العامل "الاستغراق"، حيث امتدت تشبعات هذا العامل من (0.317، 0.634). وفسر هذا العامل (20.92%) من التباين الكلي المفسر بواسطة المقياس، وبلغت قيمته المميزة (3.767). ويتضح من مخطط الانتشار Scree Plot تمايز ثلاثة عوامل، وذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (5)

العلاقة بين القيمة المميزة وعوامل مقياس الاندماج في العمل



وأجرت الباحثة بعد ذلك التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من العوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي، وذلك على النحو التالي:

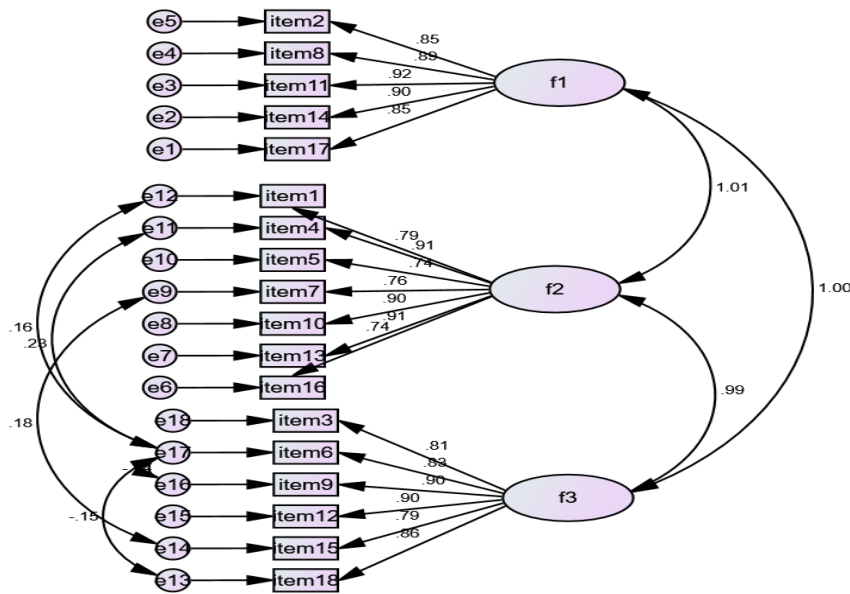
التحليل العاملي التوكيدي للعوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الاندماج في العمل:

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من صدق البنية لعوامل المقياس المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي، حيث أُجري تحليل عاملي توكيدي للمقياس (18) مفردة باستخدام برنامج Amos 20.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، الذي أسفر عن وجود 3 عوامل، فإن هذه الخطوة تهدف إلى التحقق من صدق البنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد افترض وجود 3 عوامل كامنة مرتبط ب بعضها ببعض، وتنشعب عليها مفردات مقياس الاندماج في العمل. ويظهر الشكل (6) البنية العاملية المقترحة، ويبين الجدول (24) قيم مؤشرات المطابقة وتفسيرها، في حين يبين الجدول (25) الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية لتشعبات المفردات على العامل الكامن، وكذلك دلالتها الإحصائية.

شكل (6)

البنية العاملية المقترحة لمقياس الاندماج في العمل



جدول (24)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية مقياس الاندماج في العمل

مؤشرات جودة المطابقة ¹	القيمة والتفسير
كا ²	298.089 عند درجات حرية 121
مستوى دلالة كا ² / درجات الحرية	2.46 مقبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.958 مقبول
مؤشر تولكر لحسن المطابقة (TLI)	0.947 مقبول
مؤشر المطابقة المعياري (IFI)	0.958 مقبول
جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.081 مقبول

جدول (25)

الأوزان المعيارية وغير المعيارية لتشبعات المفردات على العوامل الكامنة لمقياس الاندماج في العمل ن = (200)

العامل --> المفردة	الوزن الانحداري	الوزن الانحداري غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
التفاني	0.85	1.048	0.064	16.25	0.01
التفاني	0.89	1.125	0.065	17.35	0.01
التفاني	0.92	1.166	0.063	18.61	0.01

¹ بالنسبة لمؤشر كا² أن تكون قيمة المؤشر غير دالة إحصائيًا، وتعد القيمة من (صفر: 1) هي الحدود للمؤشرات (CFI, TLI, IFI) والقيمة المرتفعة أي التي تقترب من 1 صحيح تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج، ومؤشر RMSEA أن تكون قيمته أقل من (0.06) هي القيمة المثلى.

الدلالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحدار ي غير المعياري	الوزن الانحدار ي المعياري	العامل --> المفردة		
0.0 1	18.1 2	0.063	1.147	0.90	1 4	←	التفاني
			1.000	0.85	1 7	←	التفاني
0.0 1	11.8 3	0.088	1.035	0.79	1	←	الحماس
0.0 1	13.8 0	0.095	1.312	0.91	4	←	الحماس
0.0 1	10.9 4	0.087	0.957	0.74	5	←	الحماس
0.0 1	11.2 1	0.090	1.014	0.76	7	←	الحماس
0.0 1	13.6 3	0.090	1.229	0.90	1 0	←	الحماس
0.0 1	13.7 8	0.091	1.259	0.91	1 3	←	الحماس
			1.000	0.74	1 6	←	الحماس
0.0 1	14.8 6	0.061	0.908	0.81	3	←	الاستغراق
0.0 1	14.4 3	0.067	0.968	0.82	6	←	الاستغراق

العامل --> المفردة	الوزن الانحداري	الوزن الانحداري غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
الاستغراق	9	0.90	1.061	18.24	0.01
الاستغراق	12	0.90	1.004	18.12	0.01
الاستغراق	15	0.79	0.941	14.10	0.01
الاستغراق	18	0.86	1.000		

تشير نتائج جدول (24) إلى أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لبنية مقياس الاندماج في العمل مقبولة. كما تشير نتائج جدول (25) إلى أن تشبعات جميع المفردات على العوامل الكامنة الخاصة بها كانت دالة إحصائية، وأصبح سقف المقياس من (18-90).

نتائج الدراسة:

نتائج الفرض الأول ومناقشته: وهو ينص على: "لا تختلف الإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة".

وللتحقق من صحة الفرض، أُستخدم تحليل التباين المتعدد MANOVA، وكانت النتائج ما هو موضح في جدول (26) و(27).

جدول (26)

المؤشرات الإحصائية للإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة (منخفضي، متوسطي ومرتفعي الخبرة) $n = (336)$

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الإمكانية النفسية	منخفضي الخبرة	186	64.72	12.32
	متوسطي الخبرة	77	61.74	16.35
	مرتفعي الخبرة	73	60.89	19.26
الاندماج في العمل	منخفضي الخبرة	186	70.78	15.45
	متوسطي الخبرة	77	67.70	18.46
	مرتفعي الخبرة	73	64.92	23.35

جدول (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الإحصائية للإمكانية النفسية والاندماج في العمل باختلاف سنوات الخبرة (منخفضي، متوسطي ومرتفعي الخبرة) $n = (336)$

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإمكانية النفسية	980.41	2	490.20	2.16	غير دالة
الخطأ	75583.82	333	226.97		
الاندماج في العمل	1922.04	2	961.02	2.92	دالة عند 0.05
الخطأ	109345.59	333	328.36		

ويتضح من نتائج جدولي رقم (26) و (27) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإمكانية النفسية في ضوء سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية في الاندماج في العمل في ضوء سنوات الخبرة (والمقصود في الدراسة الحالية بالخبرة هي سنوات الخبرة في مجال العمل)، حيث كانت قيمة ف 2.92، وهي دالة عند 0.05 لصالح منخفضي الخبرة، مما يدل

على قبول الفرض الصفري جزئياً.

تفسير نتيجة الفرض الأول: بالنسبة للإمكانية النفسية: قدم Kahn (1990) نموذجاً يفسر كيفية تأثير بيئة العمل في انخراط الأفراد. وهو يربط بين الإمكانية النفسية (أي استعداد الفرد العقلي والانفعالي والجسدي للعمل) وبين انخراط الموظف في العمل. ينطوي هذا النموذج على ثلاثة أبعاد: الإمكانية المعرفية، والإمكانية الانفعالية، والإمكانية البدنية. ويؤكد أن الشخص يكون أكثر استعداداً للعمل عندما تتوافر له بيئة تنظيمية تدعمه نفسياً وعاطفياً، مما يعزز انخراطه.

ومن ثم فهي لا ترتبط بسنوات الخبرة التي يقضيها الموظف في عمله، فاستعداد الفرد العقلي والانفعالي والجسدي لا يرتبط بعدد السنوات التي قضاها في عمله، لذلك جاءت نتائج الدراسة الحالية بعدم وجود فروق دالة إحصائية في الإمكانية النفسية في ضوء سنوات الخبرة، والباحثة -على حد اطلاعها- لم تتوصل لدراسات تتفق أو تختلف مع نتيجة الدراسة الحالية، وذلك نظراً إلى حداثة المتغير في البيئة العربية.

أما الاندماج في العمل: فتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة وليد العريمي وآخرين (2024) وقد أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات تعزى لسنوات الخبرة، وقد اختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة Jackson (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة.

واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة عرفات صلاح (2014)، (San & Tok 2016) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة لصالح مرتفعي الخبرة، وهذا يختلف مع نتيجة الدراسة الحالية التي كانت الفروق فيها لصالح حديثي الخبرة.

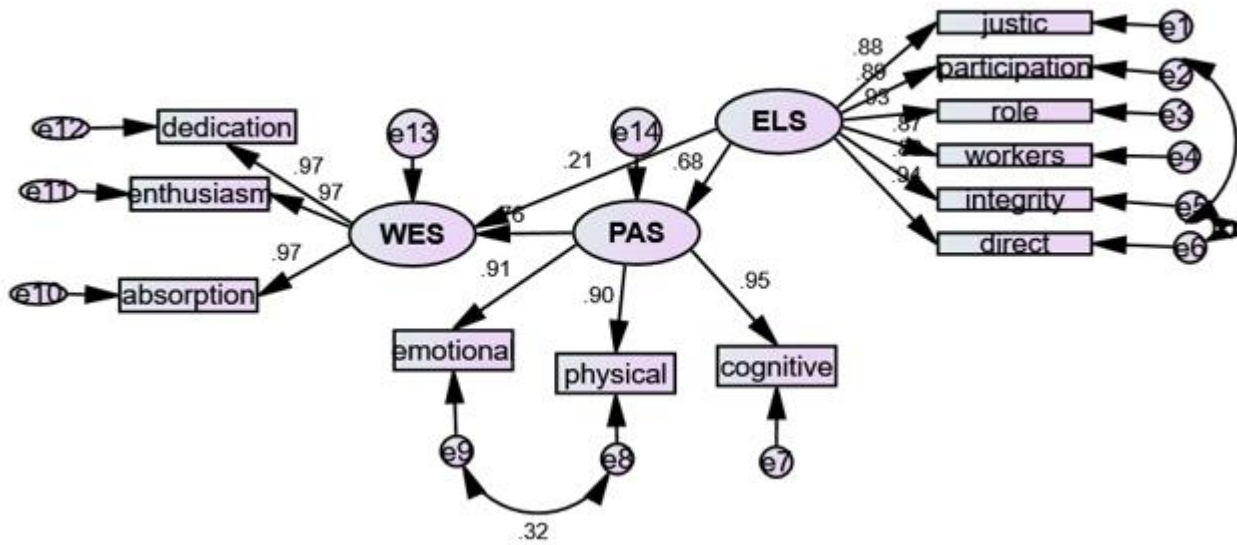
نتائج الفرض الثاني ومناقشته: وهو ينص على: "توجد مطابقة بين النموذج المقترح وبيانات عينة الدراسة".

يعرض الشكل (7) النموذج البنائي الذي اقترحتة الباحثة، للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وتحققت من مطابقة هذا النموذج المقترح للبيانات محل الدراسة باستخدام الحزمة

الإحصائية (AMOS 20)، وقد أُجرى هذا التحليل استناداً إلى طريقة الأرجحية القصوى.

شكل (7)

نتائج التحليل الإحصائي للنموذج البنائي المقترح الذي يمثل القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والإمكانية النفسية (متغير وسيط) والاندماج في العمل (متغير تابع)



جدول (28)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح، وتفسيرها.

مؤشرات جودة المطابقة	القيمة والتفسير
كا ²	64.947 عند درجات حرية 30
النسبة بين كا ² إلى درجات حريتها	2.165 مقبول
Comparative fit index	0.99 مقبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.99 ممتاز
Normed Fit Index (NFI)	0.99 مقبول
(IFI)	0.99 مقبول

0.05 مقبول.	Root Mean square of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب
-------------	--

يتضح من جدول (28)، تطابق النموذج البنائي مع البيانات محل الدراسة، وهذا ما أكدته مؤشرات جودة المطابقة التي كانت أغلبها في مداها المقبول.

والجدول (29) يلخص نتائج التحليل الإحصائي للنموذج:

جدول (29)

نتائج التحليل الإحصائي للنموذج البنائي المقترح الذي يمثل القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والإمكانية النفسية (متغير وسيط) والاندماج في العمل (متغير تابع) $n = (336)$

الدالة	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الوزن الانحداري المعياري	المسارات		
0.01	13.97	0.062	0.869	0.68	الإمكانية النفسية	←	القيادة الأخلاقية
0.01	18.96	0.051	0.974	0.76	الاندماج في العمل	←	الإمكانية النفسية
0.01	5.662	0.061	0.347	0.21	الاندماج في العمل	←	القيادة الأخلاقية
-	-	-	1.00	0.88	العدالة	←	القيادة الأخلاقية
0.01	24.14	0.040	0.977	0.89	المشاركة في الأنشطة	←	القيادة الأخلاقية
0.01	26.92	0.041	1.096	0.93	وضوح الدور	←	القيادة الأخلاقية
0.01	23.04	0.037	0.851	0.87	الاهتمام بالعاملين	←	القيادة الأخلاقية
0.01	23.12	0.047	1.089	0.88	النزاهة	←	القيادة الأخلاقية

المسارات		الوزن الانحداري المعياري	الوزن الانحداري غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
القيادة الأخلاقية	←	0.94	1.147	0.041	27.69	0.01
الإمكانية النفسية	←	0.95	1.000	-	-	
الإمكانية النفسية	←	0.91	1.095	0.036	30.50	0.01
الإمكانية النفسية	←	0.90	1.051	0.036	28.90	0.01
الاندماج في العمل	←	0.97	0.902	0.018	50.41	0.01
الاندماج في العمل	←	0.97	1.141	0.024	48.12	0.01
الاندماج في العمل	←	0.97	1.000			

نتائج الفرض الثالث ومناقشته: "يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية".

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى:

وجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية.

يتضح من جدول (29) أنه يوجد تأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية (0.68)، وهو تأثير دال إحصائياً عند (0.01). مما يشير إلى مدى التحقق من صحة الفرض الثالث. وهذا يفسر أن القائد الأخلاقي يخلق بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ويضع معايير واضحة للسلوك الأخلاقي ويكافئ الأفعال الإيجابية، مما يعزز شعور الموظفين بالأمان النفسي، هذا المناخ الآمن نفسياً يعد عاملاً أساسياً في شعور الأفراد بأن لديهم الموارد النفسية (البدنية، والانفعالية، والمعرفية) الكافية للاندماج في العمل، وهو ما يعرف بالإمكانية النفسية. فعندما يتبنى القائد سلوكيات أخلاقية، مثل: الدعم، والتشجيع، والعدالة، يشعر الموظفون بأنهم قادرين على التعبير عن أنفسهم والمشاركة الفعالة دون خوف من العقاب أو

الإقصاء، وهذا يعزز من استعدادهم النفسي والتفاعل مع الآخرين بثقة، أي زيادة الإمكانية النفسية لديهم.

أشارت نتائج الدراسات التطبيقية أن سلوكيات القيادة الداعمة (ومنها القيادة الأخلاقية) ترفع من الإمكانية النفسية للموظفين، حيث يشعرون بأن لديهم القدرة والموارد الكافية لأداء أدوارهم بكفاءة والاندماج الكامل في العمل.

يمكن أن تسهم القيادة الأخلاقية إسهاماً كبيراً في زيادة الإمكانية النفسية للموظفين؛ ذلك أن القيادة الأخلاقية تخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام، والعدالة، والدعم، مما يمنح الموظفين شعوراً بالأمان والثقة في مكان العمل. وهذا الشعور بالأمان والثقة هو أحد الأسس الرئيسة لتعزيز الإمكانية النفسية، حيث يشعر الموظف بأنه قادر على الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه دون خوف من العقوبات أو التمييز.

فعندما يتبنى القائد سلوكيات أخلاقية واضحة، مثل النزاهة، والشفافية، والعدل، فإنه يرسل رسالة قوية للموظفين بأنهم موضع تقدير واحترام، وأن المؤسسة تهتم بصحتهم النفسية، وهذا ينعكس إيجابياً على حالتهم النفسية، ويزيد من استعدادهم النفسي للمشاركة الفعالة في العمل، أي رفع الإمكانية النفسية لديهم.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى أن القائد الأخلاقي يوفر الدعم والتوجيه، ويشجع على التواصل المفتوح، ويعزز روح الفريق، وكلها عوامل ترفع من ثقة الموظف بنفسه وبالمؤسسة، وتدعم قدرته على مواجهة الضغوط والتحديات في العمل.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة Qian et al., (2022); Abiemo et al., (2024) حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن الإمكانية النفسية تساعد الموظف على التكيف مع زملائه. كما تضعف الإمكانية النفسية للموظفين عندما يتلقى الموظف دعماً منخفضاً من قائده، لذلك، أشارت نتائج الدراسات إلى أهمية الدعم من القائد، وإذا كانت القيادة الأخلاقية تزيد من دعم الموظفين فإنها تؤثر في إمكانياتهم النفسية. كما أن سلوك تدريب القادة يمكن أن يعزز الإمكانية النفسية للموظفين، مما يزيد من تبادلهم للمعرفة، خاصةً عند عملهم ضمن فريق يتمتع بمستويات أعلى من الأمان النفسي.

كما أشارت نتائج دراسات (Eva et al., 2020); (Chen et al., 2024); (Xu and Yang, 2024); (Zhang et al., 2024). أن القيادة الأخلاقية تؤثر في ضغوط العمل، والإجهاد

المهني للموظفين، وذلك من خلال الإمكانية النفسية. نتائج الفرض الرابع ومناقشته: "يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للإمكانية النفسية على الاندماج في العمل".

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلي:

وجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل.

- يتضح من جدول (29) أنه يوجد تأثير موجب مباشر للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل (0.76)، وهو تأثير دال إحصائياً عند (0.01)؛ مما يشير إلى مدى التحقق من صحة الفرض الرابع. وهذا يفسر أن الإمكانية النفسية: تشير إلى الحالة الذهنية الإيجابية التي يتمتع بها الموظف، وتمكنه من الانخراط الكامل في عمله بحيوية وتفانٍ وانغماس، مما يعزز من قدرته على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح أدائه في العمل.
- الاندماج في العمل هو حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس، ويعد مؤشراً مهماً على رفاهية الموظف وإنتاجيته. الموظفون الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة وإمكانية نفسية مرتفعة يكونون أكثر قدرة على التركيز، واتخاذ قرارات حكيمة، والتعامل بفعالية مع الضغوط، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وولائهم للمنظمة.

وأهم عناصر الاندماج في العمل، هي (Schaufeli et al., 2002):

- الحيوية (vigor): وتشير إلى مستوى عالٍ من النشاط والمرونة النفسية أثناء العمل، ورغبة الفرد في الاستثمار في عمله، والمثابرة في مواجهة المصاعب.
 - التفاني (dedication): ويتسم بالشعور بالأهمية، والحماس، والإلهام، والاعتزاز، والتحدى.
 - الانغماس (absorption): ويشير إلى تركيز الفرد الكامل، واستغراقه العميق في العمل، ويتسم بالمضي السريع للوقت، والصعوبة في الانفصال عن العمل.
- ومن ثم، فإن الإمكانية النفسية والاندماج في العمل مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ويؤثران إيجابياً في الأداء الوظيفي، والصحة النفسية، والرضا الوظيفي، مما يجعل من الضروري للمنظمات الاستثمار في دعم الصحة النفسية وتمكين الموظفين لتعزيز الاندماج والإنتاجية.
- وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Del Valle 2017) التي أشارت نتائجها إلى تأثير

الإمكانية النفسية في الاندماج في العمل لدى عينة من 742 موظفاً في مناصب قيادية مختلفة، يعملون في مختلف المجالات المالية والقطاعات العامة بجنوب إفريقيا. كما أشار عدد من الدراسات للعلاقة بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. وجد Olivier and Rothmann (2007) أن الإمكانية النفسية تعد مؤشراً مهماً للاندماج في العمل، مما يعطي دليلاً على العلاقة السببية، بالإضافة إلى تحديد الموارد المعرفية والعاطفية والجسدية التي لها التأثير الأقوى في الإمكانية النفسية. وأفاد Rothmann and Rothmann (2010) أيضاً بوجود ارتباط إيجابي بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة

Rothmann and Welsh (2013) التي أشارت نتائجها إلى دور الوسيط للإمكانية النفسية وقدرتها على التنبؤ بالاندماج في العمل، وأكدت نتيجة هذه الدراسة (May et al., 2004; Olivier, 2006; Oliver & Rothmann, 2007; Rothmann & Rothmann, 2010; Rothmann & Welsh, 2013; Jacobs, 2013; Asiwe, 2014; Laba & Geldenhuys, 2016).

نتائج الفرض الخامس ومناقشته: "يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل".

وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى:

وجود تأثير موجب مباشر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل.

يتضح من جدول (29) أنه يوجد تأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل (0.21)، وهو تأثير دال إحصائياً عند (0.01). مما يشير إلى مدى التحقق من صحة الفرض الخامس. وهذا يفسر أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً في اندماج الموظفين في العمل، مما يعزز بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية. يُظهر القادة الأخلاقيون العدالة والشفافية والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين وتحفيزهم، وهذا بدوره يعزز الاندماج في العمل من خلال تعزيز تفاني الموظفين وحيويتهم وشعورهم بالانغماس في العمل.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة Islam et al., (2023) التي أشارت نتائجها إلى أن القادة الأخلاقيين يؤثرون تأثيراً إيجابياً في مروضيهم للاندماج في أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن ثقة الموظفين في القائد تتوسط الارتباط بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين في العمل، وتجعلهم أكثر شغفاً في عملهم.

لاحظ Yu et al.,(2018) أنه عندما يتم التعامل مع الموظفين باحترام من قبل قادتهم، فإنهم يندمجون أكثر في العمل، فالقائد الأخلاقي يتخذ قرارات عادلة، ويرعى ويدعم الموظفين، حتى في توزيعه للحوافز لا يساوي بين الموظفين وإنما يوزعها بالعدل؛ مما يجعل الموظفين متحمسين ويبذلون جهداً إضافياً ويظلون ملتزمين بتقديم جودة عالية.

خلاصة النتائج:

أشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن الموظفين منخفضي الخبرة أكثر اندماجاً من الموظفين متوسطي ومرتفعي الخبرة، لكن لم تؤثر سنوات الخبرة في الإمكانية النفسية. كما تطابق النموذج البنائي المقترح الذي يمثل القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) والإمكانية النفسية (متغير وسيط) والاندماج في العمل مع بيانات عينة الدراسة الحالية من الموظفين من طلاب الدراسات العليا.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الإمكانية النفسية، وتأثير موجب مباشر للإمكانية النفسية في الاندماج في العمل، وتأثير موجب مباشر للقيادة الأخلاقية في الاندماج في العمل.

لذلك نستنتج أن الإمكانية النفسية تعزز شعور العاملين بالاندماج في العمل؛ إذ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإمكانية النفسية والاندماج في العمل، مما يجعل الموظفين أكثر التزاماً وحماساً تجاه مهامهم، خاصة أنهم موظفون من طلاب الدراسات العليا الذين يتعرضون لضغوط الدراسة والتكاليف والامتحانات بجانب مهام الوظيفة.

الإمكانية النفسية تعد عاملاً محورياً يربط بين القيادة الأخلاقية والاندماج في العمل، إذ تعزز من قدرة الموظفين على الشعور بالإمكانية مما يؤدي إلى زيادة اندماجهم في العمل وتحسين أدائهم، كما تساهم في تعزيز تأثير القيادة الأخلاقية في بيئة العمل. لذا، يمكن القول إن تعزيز الإمكانية النفسية لدى الموظفين يعد استراتيجية فعالة لتحسين الاندماج في العمل ودعم القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات.

توصيات الدراسة

1- يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً يُحتذى به في السلوكيات والقيم الأخلاقية مثل الصدق، والنزاهة، والعدالة، والشفافية، لأن هذا يعزز ثقة الموظفين ويحفزهم على الاندماج الكامل في العمل.

- 2- توفير التدريب الأخلاقي للقادة والموظفين لترسيخ معايير السلوك الأخلاقي في بيئة العمل.
 - 3- تعزيز التواصل الإيجابي والاعتراف بالجهود الإبداعية للموظفين، مما يزيد من شعورهم بالإمكانية النفسية.
 - 4- تحمل القائد لمسؤولية قراراته ونتائجها، مما يعزز الثقة المتبادلة ويحفز الموظفين على الاندماج.
 - 5- تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً: وذلك من خلال تقديم مكافآت مادية مثل الحوافز المالية والترقيات، إلى جانب التقدير المعنوي المستمر للاعتراف بالجهود والإنجازات، مما يعزز الولاء والاندماج.
 - 6- خلق بيئة عمل تدعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين، من خلال برامج دعم الصحة النفسية، والأنشطة الترفيهية، وتوفير الخدمات الاجتماعية، مما يعزز شعورهم بالراحة والإمكانية النفسية لديهم.
 - 7- البيئة النفسية الآمنة: بناء بيئة عمل تحترم التنوع وتقدر الاختلافات، وتدعم التواصل المفتوح والتعاطف بين أعضاء الفريق، حيث إن السلامة النفسية تعزز التعاون وتقلل التوتر، مما ينعكس إيجابياً على اندماج الموظفين وإمكاناتهم النفسية.
- دراسات مقترحة**
- 1- برنامج تدريبي لتنمية الإمكانية النفسية وخفض الاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمين.
 - 2- الإسهام النسبي للقيادة الأخلاقية في التنبؤ بالهناء الذاتي والاندماج الأكاديمي لدى عينة من طلاب كلية التربية.
 - 3- العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وتأثيرها في الاندماج.
 - 4- الإسهام النسبي للإمكانية النفسية في التنبؤ بالمناخ النفسي الأمن والتوافق النفسي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.
 - 5- الإمكانية النفسية في علاقتها بالمعني النفسي والفوائد المهنية المتوقعة في المستقبل لدى عينة من موظفي الجامعات.

المراجع

- خلود محمد عبد العزيز (2020). أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي. [رسالة ماجستير]، جامعة اليرموك.
- عرفات شعبان صلاح (2014). القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل لدى عينة من عمال المصانع. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 24(82)، 149-235.
- محمد عبد الله العبد الله. (2021). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاندماج الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية. *المجلة التربوية السعودية*، 15(2)، 223-240.
- ناصر عبد الله الشمري. (2019). الدعم النفسي من القادة وتأثيره على التوافر النفسي لدى العاملين. *مجلة البحوث التربوية*، 41(3)، 145-166.
- نورة بنت سعد الجهني (2016). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. [رسالة ماجستير]، جامعة الملك سعود.
- وليد بن فايل بن راشد العريمي، سعود بن سليم بن سعد الشعلي، محمد بن ناصر بن سالم الرباحي وحسام الدين محمد إبراهيم (2024). مستوى الاندماج الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. *صحيفة التربية*، 76(15)، 295-336.
- Abiemo, M.K., Azila-Gbette, E.M., Atatsi, E.A., Honyenuga, B.Q. and Mensah, C. (2024). Predicting project performance from occupational stress, psychological availability and ethical leadership: moderated-mediation and mediated-moderation models. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-

print. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2024-0502>

- Al-Taie, Y. H., Abdulla, D. F., & Rasheed, W. N. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption: An Applied Study on a Sample of Najaf Governorate Departments. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 272-311.
- Asiwe, D.N. (2014). *The wellbeing of employees in a South African agricultural research organization*. (Unpublished doctoral thesis). South Africa: North West University.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36(4), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Chen, A.S.Y., Nguyen, T.K., Yang, H.W. and Lin, Y.H. (2024). The effect of job autonomy on the indirect relationships among expatriates' cultural intelligence, psychological availability, and work outcomes. *Current Psychology*, 43 (10), 9258-9269. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05079-x>.
- Del Valle, M.N.(2017). *Job level as a moderator between psychological availability and work engagement*. [Masteral Dissertations], Faculty of Management, University of Johannesburg.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A.J. and Zhou, S.S. (2020). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors: the mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49 (2), 636-652. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2019-0019>.
- Faskhodi, A.A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78-93.
- Geldenhuys, M. & Łaba, K. (2018). Positive interaction between work and home, and psychological availability on women's work engagement: a 'shortitudinal' study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44 (1), 1-11. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1538.
- Graham, J. M. (2006). Congeneric and (Essentially) Tau-Equivalent Estimates of Score Reliability: What They Are and How to Use Them. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 930-944. <https://doi.org/10.1177/0013164406288165>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of

resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.

Islam, T. , Khatoon, A. Cheema, A., & Ashraf, Y.(2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53 (6), 2090- 2106.

Jackson, C.(2018). *Relationships Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Teacher Engagement*, [Unpublished Doctoral Dissertations], College of Education, Walden University. USA.

Jacobs, H. (2013). *An Examination of Psychological Meaningfulness, Safety, and Availability as the Underlying Mechanisms linking Job Features and Personal Characteristics to Work Engagement*. [Doctorate Dissertation]. Paper 904. USA: Florida International University. Retrieved from: <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/904>

Jannesari, M, Wang. Z, McCall, J. and Zheng, B. (2017). Psychological Availability between Self-Initiated Expatriates and Host Country Nationals during Their Adjustment: The Moderating Role of Supportive Supervisor Relations. *Frontiers in Psychology*, 8:2049. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02049.

Jiang, L., & Johnson, M. J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 545–558. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9509-6>

Johnson, M.L.(2021). *Servant Leadership and Employee Engagement: The Mediating Role of Psychological Meaningfulness, Psychological Safety, and Psychological Availability*. [Unpublished doctor's thesis], the Faculty of The Chicago School of Professional Psychology.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011a). Ethical

leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011b). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.

Karitha, G., Devi, U.(2017). Work engagement higher secondary school teachers- A comparative study of X and Y generation. *Pamuk kale Universities Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi*, 119(18), 4057-4067.

Kong, Y. (2009). A study on the relationships between job engagement of middle school teachers and its relative variables. *Asian Social Sciences*, 5(1), 105-108.

Łaba, K., & Geldenhuys, M. (2016). Psychological availability and work engagement: the moderating role of sex and race. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 107-112. doi:10.1080/14330237.2016.1163888

Łaba, K., & Geldenhuys, M. (2018). Positive interaction between work and home, and psychological availability on women's work engagement: A "shortitudinal" study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, a1538. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1538>

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113–123. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>
- Olivier, A.L. (2006). *Psychological conditions that mediate between job demands and resources, and work engagement*. [Unpublished master's thesis]. South Africa: North West University
- Olivier, A.L., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49–56
- Olugbade, O. A., Karatepe, O. M., & Hancer, M. (2021). Psychological availability and service-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 248–257.
- Petchprayoon, C., Chunin, M. (2018). Organizational citizenship

- behavior and perceived organizational reputation predicting work engagement of teachers. *International Journal of Education and Research*, 6(10), 187- 198.
- Qian J, Zhang W, Qu Y, Wang B, Chen M. (2020).The Enactment of Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Availability and Team Psychological Safety Climate. *Frontiers in Psychology*. Sep 23;11:551366. doi: 10.3389/fpsyg.2020.551366.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rothmann, S., & Rothmann Jr, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-12. doi:10.4102/sajip.v36i2.925
- Rothmann, S. & Welsh, C. (2013). Employee Engagement in Namibia: The Role of Psychological Conditions. *Management Dynamics*, 22(1),14-25.
- San, B. Cagri, T., & Turkay, N. (2016). The relationship between teachers work engagement and organizational commitment. *International Journey of Pure and Applied Mathematics*, (26), 355- 370.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1st edition ed., Vol. 12, pp. 10-24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schweitzer, M. J. (2014). *Predictors of work engagement among teachers in Regina and Saskatoon*. [Unpublished master's thesis, University of Regina, Canada]. Retrieved from:
<http://hdl.handle.net/10294/5443>
- Shang, L. & Yang, L.(2022). A cross-level study of the relationship between ethical leadership and employee constructive deviance: Effects of moral self-efficacy and psychological safety climate. *Frontiers in Psychology*, 13, 1- 10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.964787>
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, 42(4), 128-142.
- Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2463-6>
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). How ethical leadership influence employees'

- innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 441–455. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2011). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953- 964.
- Xu, Z. and Yang, F. (2024). The dual-level effects of authentic leadership on teacher wellbeing: the mediating role of psychological availability. *Personnel Review*, 53 (4), 929-943. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2021-0792>.
- Yu, M.C., Mai, Q., Tsai, S.B. and Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship, and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10 (3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zhang, Z., Liu, W. and He, W. (2024). How and when differentiated transformational leadership influences employees' taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation. *The Leadership and Organization Development Journal*, 45 (1) 1-20. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2023-0253>.
- Zhang, Y., Zhu, L., & Liu, X. (2014). Ethical leadership and employee voice behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *Journal of Business*

Ethics, 123(4), 687–702.

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>

Structural Modeling of the Relationships Between Psychological availability, Ethical Leadership, and Work Engagement among a sample of employees who are postgraduate students at the Faculty of Education, Ain Shams University.

Dr.Yasmin Abdel Ghany Salem

Assistant Professor of Educational Psychology,
Faculty of Education – Ain shams University

Abstract

The present study aimed to test the conformity of the constructivist model with the relationships between ethical leadership (independent variable), psychological availability (as mediating variable) and work engagement (as dependent variable). A sample of employees are postgraduate students at the Faculty of Education, Ain Shams University. The sample for verifying psychometric characteristics consisted of (200) employees of postgraduate students for the academic year 2024/2025 from different specializations, and the mean age of the sample was 31.88, standard deviation 8.92, and the sample of the basic study amounted to (363) employees of postgraduate students for the academic year 2024/2025, with mean age of 30.7, standard deviation 8.15. The researcher used measures (ethical leadership, psychological availability and work engagement, (researcher's preparation). The results of the study were: 1- There were no statistically significant differences in psychological ability in light of years of experience, and there were statistically significant differences in work engagement in light of experience, as the P value was 2.92, which is a function of 0.05 in favor of low-experience people. 2- Matching the proposed structural model and study sample data using Amos v.24. 3- There is a direct positive effect of ethical leadership on psychological availability. 4- There is a direct positive effect of psychological availability on work engagement. 5-The presence of a direct positive effect of ethical leadership on work engagement. The results were interpreted in the light of previous studies and the theoretical framework of the study.

Keywords: psychological availability, ethical leadership, work

