



نموذج هيكلّي لفحص تأثير مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية

إعداد



د. هيثم محمد عبد العزيز جبريل

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد – جمهورية مصر العربية

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم إدارة الموارد البشرية – كلية العلوم الإدارية والإنسانية

كليات بريدة الأهلية – المملكة العربية السعودية

Haytham_gebril@himc.psu.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر القيادة الأصيلة (المتغير المستقل) على نية ترك العمل (المتغير التابع)، مع دراسة الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بينهما. وقد طُبّق البحث على عينة مكونة من 360 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية. وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة وجمع المعلومات الميدانية المبدئية، تم تحديد مشكلة البحث والفجوة البحثية وفروض البحث الأربعة، ثم تصميم استمارة استقصاء لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات الميدانية.

أظهرت نتائج البحث أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً على تعزيز مناخ العمل الأخلاقي، والذي بدوره يقلل بشكل معنوي من نية ترك العمل. كما كشفت النتائج أن تأثير القيادة الأصيلة على نية ترك العمل يتم بشكل غير مباشر من خلال مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط كامل، مما يؤكد الدور المحوري لمناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين ممارسات القيادة الأصيلة واستقرار أعضاء هيئة التدريس في عملهم.

في ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بضرورة تبني القيادات الجامعية لممارسات القيادة الأصيلة من خلال تعزيز الشفافية والوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لتعزيز هذه الممارسات. كما يوصي بتهيئة بيئة عمل أخلاقية داعمة من خلال وضع سياسات وقواعد واضحة للسلوك الأخلاقي وتفعيل آليات العدالة التنظيمية، بما يساهم في خفض نية أعضاء هيئة التدريس لترك العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي في الجامعات المصرية.

الكلمات الدالة: القيادة الأصيلة، مناخ العمل الأخلاقي، نية ترك العمل، الجامعات الحكومية المصرية.

(1) مقدمة:

في ظل التطور الهائل الذي تشهده مؤسسات الأعمال بمختلف قطاعاتها، ومع ازدياد تداخل الأمور وتعقيدها، ودخول التكنولوجيا والمهارات الاحترافية، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح لزماً عليها الاهتمام بالموارد البشري من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتقديم التدريب المستمر لهم وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال عملهم؛ ومن ثم فإن الحفاظ على هذه الثروة البشرية يقتضي توفير مناخ عمل مناسب، استناداً إلى المعاملة اللائقة أخلاقياً ومهنيّاً بين القادة والعاملين وبين العاملين أنفسهم، بما يمكن المؤسسات من تعزيز رضا المورد البشري وشعوره بالانتماء للمنظمة إلى الحد الذي يمنع تنامي نية ترك العمل بين العاملين.

إن نية ترك العمل تُعد المرحلة السابقة للترك الفعلي للوظيفة الحالية، وهي تمثل الاحتمال التقديري بأن يقوم الفرد بترك عمله فعلياً والبحث عن وظيفة أخرى في مكان مختلف، وتُعد أفضل مؤشر للتنبؤ بترك العمل، كما أنها تمثل الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار نحو ترك العمل الفعلي (Mobley, 1982). وترجع نية الأفراد في ترك العمل إلى عدة أسباب ومحددات، بعضها يتعلق بالمنظمة الحالية وبعضها الآخر يرتبط بعوامل خارجية، فعلى سبيل المثال، تشمل هذه المحددات: القرارات التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومدى الرضا عنها والخبرة والمهارة في العمل الحالي والمشاعر الإيجابية والثقة تجاه المنظمة وقيادتها وإدارتها وإضافةً إلى الاستقرار الوظيفي والتعويضات المالية والمعنوية والدعم الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء، وكذلك جاذبية بيئة العمل الخارجية؛ حيث يقوم الأفراد بمقارنة بيئة العمل الداخلية بالبيئة الخارجية في ضوء هذه العوامل. ومن ثم فإن توفير بيئة عمل تُلبّي هذه المحددات يتطلب وجود قيادة فاعلة قادرة على الاستجابة لمثل هذه المتطلبات والسعي المستمر لتحقيقها، بما يسهم في بقاء العنصر البشري ذي الخبرة والمهارة والمحافظة على ولائه وانتمائه لمكان العمل.

لذلك، برز الاهتمام بدراسة أنماط القيادة نتيجة انتشار بعض السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، نظراً لما تمتلكه القيادة من دور محوري في تحسين سلوكيات الأفراد وتنميتها. وقد ظهرت في هذا السياق عدة نظريات قيادية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والقيادة الأصيلة. وتتمحور القيادة الأصيلة حول التركيز على رأس المال النفسي والمشاعر والسلوكيات الإيجابية لدى الأفراد، بالاعتماد على وعي القادة والتزامهم بالمعايير الأخلاقية، وما يتسمون به من أمانة ونزاهة وشفافية وجدارتهم

بالثقة، وهو ما يعزز ويرسخ المواقف والسلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل (Jung, 2022). وتمتاز القيادة الأصيلة بمجموعة من الخصائص المشتركة، لعل أبرزها أنها تمثل نمطاً من أنماط السلوك القيادي يتشكل من عدة أبعاد رئيسة، من بينها: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، التمسك بالقيم الأخلاقية العالية، تحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة والمرووسين، بالإضافة إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل تحسين القدرات النفسية الإيجابية للعاملين (الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، وتوفير مناخ عمل أخلاقي (Walumbwa et al., 2008).

إن مناخ العمل الأخلاقي يُعد مؤشراً ومعيّاراً لمدى تجذّر وتوافر القيادة الأصيلة في بيئة العمل، وذلك من خلال تعزيزه للتعاون بين القادة والمرووسين في ظل وجود مستويات مرتفعة من الشفافية والالتزام بمعايير أخلاقية رفيعة. كما يسهم مناخ العمل الأخلاقي في تمكين القادة من تطبيق المعايير الأخلاقية واتباعها ومعالجة القضايا بأسلوب متوازن، فضلاً عن توفير بيئة عمل قائمة على الأخلاق تقلل من احتمالية تفكير العاملين في ترك العمل، نظراً لما تضيفه هذه البيئة من ممارسات أخلاقية تعزز العلاقة بين الأفراد والمنظمة ككل، حيث تتسم تلك البيئة بالرعاية والمهنية والعدالة والإيثار (Simha & Pandey, 2021). كذلك يُعد مناخ العمل مؤشراً رئيساً يمكن من خلاله التنبؤ بنية الأفراد ترك العمل، إذ يؤثر على هوية العاملين وانتمائهم وارتباطهم بمكان العمل (Ghasempour Ganji et al., 2020). ومن هنا تبرز أهمية أن تسعى مؤسسات الأعمال إلى خفض معدلات ترك العمل، لما يمثله من تهديد لفقدان مواردها البشرية التي استثمرت في تدريبها وتنميتها، وتسعى للاستفادة القصوى من خبراتها.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عالمياً، حيث أشارت دراسة (Shao et al., 2025) التي أجريت على 1,043 معلماً في الصين إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل مباشر على اندماج المعلمين في العمل من خلال الدور الوسيط للمناخ المدرسي والكفاءة الذاتية للمعلم، حيث فسرت هذه المتغيرات الوسيطة 39% من إجمالي التأثير غير المباشر. كما أكدت دراسة (Abid et al., 2025) التي شملت 346 عضو هيئة تدريس في الجامعات الباكستانية أن القيادة الأصيلة تعزز بشكل معنوي الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس من خلال الدور الوسيط الكامل للرضا الوظيفي. لذلك يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة

الأصيلة في الحد من نية الأفراد ترك العمل، وذلك في ظل مناخ العمل الأخلاقي باعتباره متغيراً وسيطاً، من خلال دراسة العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات وتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية محل البحث. وقد تم ذلك عبر إجراء دراسة استطلاعية للبحث وتحليل إحصائي للفروض الأربعة لنموذج الدراسة. وبناءً على النتائج، يسعى البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد القادة في تعزيز القيادة الأصيلة داخل الجامعات، بما يسهم في ترسيخ مناخ عمل أخلاقي يحد من نية أعضاء هيئة التدريس في ترك العمل، ويضمن الاستفادة المستمرة من خبراتهم والمحافظة على ولائهم لمكان عملهم.

(2) الخلفية النظرية وتطوير الفروض:

(1-2) القيادة الأصيلة Authentic leadership:

يرجع مصطلح القيادة الأصيلة Authentic Leadership إلى الفلسفة اليونانية التي تقوم على مقولة "اعرف نفسك تكن أصيلاً"، حيث يتصرف الفرد وفقاً لما يمتلكه من خبرات وقيم ومعتقدات. ويتمثل جوهر القيادة الأصيلة في الصراحة والنزاهة والشفافية، إلى جانب تنمية القدرات النفسية الإيجابية كالأمل والتفاؤل، والالتزام بالقيم الأخلاقية الرفيعة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين (Ribeiro et al., 2018). وقد قام Bass and Steidlmeier, (1999) بتطوير مفاهيم ومصطلحات القيادة المختلفة، ثم تبّعهم Luthans and Avolio, (2003) بالتركيز على المفاهيم الأساسية لنظرية القيادة الأصيلة، وهو ما مثّل النواة الأولى في بناء هذه النظرية.

وفي السياق المعاصر، تؤكد الدراسات الحديثة على الأهمية المتزايدة للقيادة الأصيلة في البيئات التعليمية، حيث أظهرت دراسة Li et al., (2025) التي أجريت على 476 معلماً في الصين أن القيادة الأصيلة تنبأت بشكل معنوي بالالتزام التنظيمي، وأن رفاهية المعلمين توسّطت هذه العلاقة. كما كشفت دراسة Crawford et al., (2024)، التي شملت 415 طالباً جامعياً في أستراليا، أن المشاركة في برامج القيادة حسّنت بشكل معنوي من القدرة على القيادة الأصيلة لدى الطلاب، مما يشير إلى إمكانية تطوير هذه المهارات من خلال التّدخلات الإيجابية للمنظمة. وتبرز الدراسات الحديثة الدور المتنامي للقيادة الأصيلة في تعزيز الرفاهية النفسية للعاملين، حيث توصّلت دراسة Babaeinejad et al., (2024) إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً على الصحة النفسية للموظفين من خلال تعزيز الدعم

الاجتماعي في بيئة العمل. كما أوضحت الدراسة أن القادة الأصليين يخلقون بيئة عمل آمنة نفسياً، تُمكن الموظفين من التعبير عن أنفسهم دون خوف من الحكم أو الانتقام. تشكّل هذه النتائج مجتمعة إطاراً متماسكاً يؤكد على الأهمية المحورية للقيادة الأصيلة في السياقات التعليمية والمهنية. فالقيادة الأصيلة لا تقتصر على تحسين الأداء التنظيمي فحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية للأفراد، مما يجعلها نموذجاً قيادياً شاملاً يستحق المزيد من الاهتمام والتطوير في المؤسسات التعليمية والمهنية.

(1-1-2) مفهوم القيادة الأصيلة:

إن القيادة الأصيلة تُعد شكلاً من أشكال السلوك القيادي الذي يعزز القدرات النفسية الإيجابية ويهيئ مناخاً أخلاقياً إيجابياً، وذلك من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية وتحقيق الشفافية في العلاقة بين القائد ومروؤوسيه (Avolio & Gardner, 2005). وهي عملية تنبثق من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور، وتعتمد على السلوكيات الإيجابية لدى القادة والمروؤوسين، بما ينعكس إيجاباً على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Shahzad et al., 2020). كما تمثل القيادة الأصيلة نمطاً من أنماط السلوك القيادي الذي يتشكل من مجموعة من الأبعاد الرئيسية، من أهمها: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والتمسك بالقيم الأخلاقية الرفيعة، وتحقيق الشفافية في العلاقة بين القادة والمروؤوسين، إضافة إلى تعزيز القدرات النفسية الإيجابية (الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) وتطوير مناخ أخلاقي إيجابي (Jensen & Luthans, 2006; Arici, 2018). كما شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في فهم القيادة الأصيلة، حيث قدم Gardner et al., (2024) إطاراً نظرياً جديداً قائماً على نظرية الإشارات (Signaling Theory). وقد أعادوا تعريف القيادة الأصيلة بأنها الإشارات القيادية المتسقة والقائمة على القيم والتي تنقل الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة والشفافية في العلاقات. ويركز هذا التعريف الحديث على السلوكيات المحددة للقائد بدلاً من التركيز فقط على حالاته النفسية الداخلية، مما يوفر وضوحاً مفاهيمياً أكبر للبحث المستقبلي (Lux & Lowe, 2024).

وتستمد القيادة الأصيلة من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي البالغ التطور، والتي تؤدي إلى مزيد من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية الراقية بين القادة والمروؤوسين (Zamahani et al., 2011). في السياق الحديث، أشارت دراسة Utomo et al., (2025) إلى أن

القيادة الأصيلة تمثل بديلاً فعالاً للقيادة التقليدية نظراً لتأثيرها الإيجابي على أنماط سلوك المرؤسين، خاصة في القطاع الحكومي. وقد أثبتت الدراسة أن القيادة الأصيلة تُحسّن بشكل كبير من الأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين من خلال تعزيز التبعية الأصيلة (Authentic Followership). كما أكدت الدراسات الحديثة على أهمية القيادة الأصيلة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد بيّنت دراسة أجراها Polat et al., (2024) أن القيادة الأصيلة تُعتبر عاملاً حاسماً في ظهور ونمو السلوكيات والمواقف والأداء القائم على القيم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

وذكر Corriveau, (2020) أن خصائص القائد الأصيل تتمثل فيما يلي:

- الأصالة السلوكية: وتعني التصرف استناداً إلى المبادئ الشخصية مع مراعاة التجديد والتطوير والتمسك بالقدرة على التحكم والسيطرة.
- الأصالة العاطفية: وتعني معالجة الأمور بموضوعية ودون تحيز.
- الأصالة الاجتماعية: وتقوم على تعزيز هوية الأفراد وتوفير رعاية شاملة لجميع العاملين داخل المنظمة.

في ضوء ما سبق؛ فإن القادة الذين يتسمون بالقيادة الأصيلة يشتركون في عدد من الخصائص الرئيسية، حيث تُعد القيادة الأصيلة نمطاً من أنماط السلوك القيادي الذي يتكون من مجموعة من الأبعاد، من أبرزها: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والالتزام بالقيم الأخلاقية الرفيعة، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة والمرؤسين، فضلاً عن تعزيز السلوكيات الإيجابية. ومن ذلك تحسين القدرات النفسية الإيجابية للعاملين (الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) والعمل على ترسيخ مناخ عمل أخلاقي (Walumbwa et al., 2008).

(2-1-2) أبعاد القيادة الأصيلة:

اتفقت معظم الأبحاث التي أجريت في مجالات وقطاعات مختلفة، ومنها قطاع التعليم، على أبعاد القيادة الأصيلة، وإن اختلفت في طريقة عرضها. فعلى سبيل المثال، قام Gardner et al., (2005) بتحديد أبعاد القيادة الأصيلة في بُعدين رئيسيين:

1. الوعي الذاتي Self-Awarenes: فهم القائد لنقاط قوته ودوافعه وأهدافه.
 2. التنظيم الذاتي Self-regulation: ويتضمن أربعة أبعاد فرعية:
 - التنظيم الداخلي: حيث يوازن القائد بين قيمه ومعتقداته وبين الأفعال والقرارات التي يتخذها.
 - المعالجة المتوازنة للمعلومات: وتعني جمع القائد للبيانات الخالية من التشويه أو التحيز قبل اتخاذ القرار.
 - الشفافية في العلاقات: وتتمثل في تواصل القائد بوضوح وصدق.
 - السلوك الأصيل: ويتمثل في أداء القائد بما يتوافق مع قيمه الأصيلة، دون السعي وراء إرضاء الآخرين فقط أو تجنب العقوبات.
- كما أجرى Wong and Cummings, (2009) دراسة حددت أبعاد القيادة الأصيلة في سبعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي، الوفاء، الدعم، والتمكين، وقد طبقت هذه الدراسة على مقدمي الرعاية الصحية في أحد المراكز الطبية بكندا.

(3-1-2) مقياس (Walumbwa et al., 2008):

- يُعد مقياس Walumbwa et al., (2008) من أهم المقاييس التي اعتمدت عليها العديد من الأبحاث، وقد طُبّق في مجالات وقطاعات مختلفة، منها قطاع التعليم كما في دراسات (Ahmed, 2024; Adil & Kamal, 2020; Jung, 2022; Neider & Schriesheim, 2011; Jaradat et al., 2020)، وتتضمن أربعة أبعاد مكونة من 16 فقرة:
- الوعي الذاتي Self-Awareness: ويعني إدراك القادة لنقاط قوتهم ودوافعهم، إضافة إلى وعيهم بأراء الآخرين بشأن أسلوب قيادتهم.
 - الشفافية في العلاقات Relational Transparency: ويقصد بها تعزيز مستوى الانفتاح وتبادل المعلومات مع الآخرين بوضوح وصدق.
 - المعالجة المتوازنة للمعلومات Balanced Processing: وتشير إلى قدرة القائد على تحليل البيانات بموضوعية قبل اتخاذ القرار.
 - المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective: ويتمثل في تصرف القائد استناداً إلى قيمه ومبادئه الأخلاقية الرفيعة.

وسوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس (Walumbwa et al., 2008) حيث لاحظ أنه من أكثر المقاييس اتفاقاً من حيث أبعاده (Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005)، والمتمثلة في: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وقد استندت إلى هذا المقياس العديد من الأبحاث التي سبق الإشارة إليها. كما اعتمدت عليه أيضاً دراسات أخرى مثل (Xu et al., 2017; Ling et al., 2017; Elrehail et al., 2018; Braun et al., 2018; Towsen et al., 2020; Shahzad et al., 2020; Corriveau, 2020; Wang et al., 2024). وقد استمرت الدراسات الحديثة في الاعتماد على هذا المقياس، حيث اعتمدت عليه دراسات معاصرة عديدة، منها دراسة (Dionisio et al., 2024) التي استقصت تأثير رأس المال النفسي الإيجابي على رفاهية العاملين من خلال الدور الوسيط للقيادة الأصيلة، ودراسة (Baquero, 2023) التي تناولت أثر القيادة الأصيلة على اندماج العاملين والثقة في القائد ورفاهية بيئة العمل. وفيما يلي شرحاً مفصلاً لأبعاد هذا المقاس:

1. الوعي الذاتي:

يُعد الوعي الذاتي أحد المحددات الرئيسة للقيادة الأصيلة ونقطة البداية لها، إذ يعني إدراك القادة لكيفية التفكير والتصرف والتأثير على الآخرين، وينظر إليهم على أنهم أكثر إدراكاً للقيم الشخصية وقيم الآخرين ووجهات النظر الأخلاقية ونقاط القوة داخل المنظمة التي يعملون بها (Bracht et al., 2021). ويرى (Walumbwa et al., 2008) أن الوعي الذاتي يتمثل في إدراك القائد لذاته الداخلية بما في ذلك نقاط القوة والضعف، وكذلك وعيه بوجهة نظر الآخرين في قدراته وكيفية انعكاس ذلك على بيئة العمل. ويتميز القادة ذو الوعي الذاتي المرتفع بقدرتهم على التحكم في عواطفهم ومشاعرهم، وإدارتها خلال حالات النزاع أو الصراع من خلال تجنب المشاعر السلبية، كما يظهر لديهم توازن في ردود الأفعال سواء الإيجابية أو السلبية، بالإضافة إلى اتسامهم بالموضوعية عند التعامل مع البيانات المتاحة في أثناء اتخاذ القرارات. وبذلك يُفهم الوعي الذاتي على أنه حالة من الانتباه الواعي يوجه فيها القائد تركيزه إلى بعض جوانب ذاته وفهم عواطفه ودوافعه الكامنة، بالإضافة إلى تقبله لنتائج التغذية الراجعة Feedback من المرؤوسين (Hannah et al., 2011). إن الوعي الذاتي هو إدراك القائد

العميق لشخصيته من خلال فهمه لذاته ونفسه الداخلية بما في ذلك نقاط القوة والضعف (Rego et al., 2015).

2. الشفافية في العلاقات:

إن القيادة تُعد علاقة متبادلة بين القادة والمرووسين، حيث يقوم القادة بتلبية احتياجات العاملين من خلال ضبط أسلوب الحوار واتخاذ القرارات استناداً إلى المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشفافية، بما يعكس الانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل الرأي والرأي الآخر (Hughes et al., 2024). كما أنها العملية التي يتمكن القائد من خلالها من استقبال التغذية الراجعة Feedback من العاملين، والاستماع إليهم، وتقديم المقترحات بشكل علني يتسم بالانفتاح ومشاركة المعلومات، وهو ما يعزز الثقة المتبادلة ويمكن العاملين من التنبؤ بشكل أفضل بالإجراءات والقرارات المستقبلية (Hoch et al., 2018). ويرى (Gardner et al., 2005) أنه على القادة أن يظهروا مشاعرهم الحقيقية بشفافية تجاه الآخرين سواء كانت إيجابية أم سلبية، إلى جانب دورهم في غرس الأمل والتفاؤل بين العاملين.

3. المعالجة المتوازنة للمعلومات:

ويتم ذلك من خلال تحليل ومراجعة المعلومات بموضوعية، وقدرة القادة على اتخاذ القرارات، وقبولهم للاعتراضات والانتقادات وردود الأفعال السلبية المتعلقة بنقاط ضعفهم، مع تقبل هذه الانتقادات بغض النظر عما إذا كانت تقلل أو تعزز من تقدير الذات، طالما أنها تسهم في تطوير المنظمة وتحسين أدائها (Wang et al., 2024). وقد أشارت دراسة حديثة أجراها (Gardner et al., 2024) إلى أن المعالجة المتوازنة للمعلومات تتطلب من القائد التقييم الموضوعي لجميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار، مما يضمن عدم تأثر القرارات بالتحيز أو العوامل الشخصية، كما بينت الدراسة أن هذا البعد يساهم في تعزيز ثقة العاملين في قراراتهم القيادية.

4. المنظور الأخلاقي الداخلي:

إن تعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظمة من خلال تبني القادة لمعايير أخلاقية واضحة يسهم في تحفيز العاملين على التصرف بأسلوب أخلاقي، ويعزز لديهم الإحساس بقيمة العمل، كما يكسب القادة احترام وثقة مرووسيه، الأمر الذي يُوجد بيئة عمل تتسم بالأمان النفسي، وتدفع العاملين إلى تحسين أدائهم والاندماج بفاعلية في العمل (Shang & Yang, 2022). كما أن المنظور الأخلاقي الداخلي

يعمل على توجيه سلوك القادة وفقاً لمبادئ وقيم أخلاقية راسخة، بما يقلل من تأثير الضغوط والعوامل الخارجية على سلوكهم القيادي، ويجعلهم أكثر قدرة على التمييز بين قناعاتهم وقيمهم الأخلاقية وبين تلك المؤثرات الخارجية. وفي المقابل، فإن غياب المعتقدات الأخلاقية لدى القادة قد يحد من قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم بشجاعة خوفاً من ردود أفعال القادة (Kim et al., 2022). وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن المنظور الأخلاقي الداخلي يلعب دوراً محورياً في فعالية القيادة الأصلية.

فقد بينت دراسة (Gardner et al., 2024) أن القادة الذين يتسمون بمعايير أخلاقية عالية ويشركون في سلوكيات التضحية الذاتية يُنظر إليهم على أنهم أكثر أصالة وجدارة بالثقة. وأكد Mohd Salleh et al., (2020) أن القائد الأخلاقي يوظف احتياطه الأخلاقي المتمثل في الشجاعة والمرونة كمرجع أخلاقي يساعده على مواجهة العضلات الأخلاقية داخل المنظمة، بدلاً من الاختصار على التقيد بالقواعد الخارجية والتشريعات. كما أشارت دراسة (Sri Ramalu and Janadari, 2022) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يؤثر إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز رأس المال النفسي للعاملين.

(2-2) مناخ العمل الأخلاقي:

يعدّ مناخ العمل الأخلاقي بمثابة إطار القيم لثقافة المنظمة، وهو إدراك وشعور مشترك بين جميع العاملين بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تعزز من فرص ظهور السلوكيات الأخلاقية (Victor & Cullen, 1988). ويرى (Teresi et al., 2019) أن المناخ الأخلاقي هو إدراك العاملين لما يُعدّ صواباً أو خطأ في بيئة العمل، بما يتيح تحديد قواعد السلوك المقبول وغير المقبول، ويُعبر في جوهره عن السلوك الصحيح في التعامل مع القضايا الأخلاقية داخل بيئة العمل. كما اعتبر (Cullen et al., 2004) المناخ الأخلاقي نمطاً أو نوعاً من المناخ التنظيمي يتجسد في صورة إجراءات وسياسات وممارسات تُدار في سياق ومعيّار أخلاقي.

يتمثل المناخ الأخلاقي للمنظمة في القيم والمعتقدات والمعايير المرتبطة بالقضايا الأخلاقية التي يشترك العاملون في تبنيها داخل المنظمة. ويُشير المناخ الأخلاقي إلى التصورات المستقرة في أذهان العاملين ووجدانهم، والتي تجمع بينهم فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات الأخلاقية السائدة في منظمات عملهم (Treviño et al., 1998). ويرى (Victor and Cullen, 1988) أن المناخ الأخلاقي هو

التصورات الشائعة حول السلوكيات والإجراءات التنظيمية ذات الطابع الأخلاقي والإجراءات التنظيمية النموذجية ذات المحتوى الأخلاقي، كما يشير إلى تطبيق القواعد والسياسات الأخلاقية التي تسهم في تشجيع السلوكيات الأخلاقية وردع السلوكيات غير الأخلاقية، حيث يلتزم العاملون في ظل المناخ الأخلاقي باللوائح التنظيمية والقواعد المرتبطة بالعدالة والمسؤولية.

يُسهّم القادة في صياغة المعايير الأخلاقية للمنظمة من خلال سن القوانين وتحديد المعايير والإجراءات التي تساعد العاملين على إدراك المناخ الأخلاقي وفهمه في بيئة العمل (Mayer et al., 2009). كما قام Schminke et al., (2005) بدراسة العلاقة بين التطور الأخلاقي للقادة والمناخ الأخلاقي في العمل، وتوصلوا إلى أن القيادة ترتبط بمتغيرات المناخ الأخلاقي مثل توجيه الرعاية والتنظيم والاستقلالية. وبناءً على ذلك، يُعتبر مناخ العمل الأخلاقي محددًا لطبيعة المنظمة الأخلاقية ومهامها وأدائها الأخلاقي (Cheng et al., 2013).

أظهرت دراسة Borrelli et al., (2024) أن المناخ الأخلاقي في بيئة العمل يرتبط ارتباطاً معنوياً بالتقليل من أعراض الاكتئاب والقلق والتوتر بين الموظفين، مما يؤكد أهمية تعزيز المناخ الأخلاقي للوقاية من الضغوط النفسية المهنية. كما أظهرت دراسة (Sönmez et al., 2025) أن المناخ الأخلاقي يُسهّم بشكل إيجابي في الحد من الشعور بالإقصاء التنظيمي، خاصة في المؤسسات كثيفة التفاعل مع العملاء، مما يعزز من التماسك التنظيمي والأداء المستدام للمنظمة. وفي سياق التعليم العالي تحديداً، كشفت دراسة (Verma & Kaur, 2024) التي شملت 20 جامعة هندية أن مناخ الموارد البشرية يؤثر على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والثقة.

مقياس مناخ العمل الأخلاقي (Ethical Work climate scale):

وضع Victor and Cullen, (1987) نموذجاً يوضح ثلاث خصائص رئيسة للمناخ الأخلاقي، وهي: المنفعة الشخصية أو حب الذات (Egoistic)، النفعية (Benevolence)، والتمسك بالمبادئ الأخلاقية (Principled)، وذلك عبر ثلاثة مستويات مختلفة هي: مستوى الفرد (Individual level)، مستوى المنظمة (Local level)، ومستوى المجتمع (Cosmopolitan level).

وبعد ذلك، قام Victor and Cullen, (1988) بتطوير خمسة أبعاد للمناخ الأخلاقي، التي تبنتها لاحقاً العديد من الدراسات في قطاعات مختلفة (Cullen et al., 2004; Al Halbusi et al., 2021; Fein et al., 2023; Jovanović et al., 2022; Chen et al., 2024; Ramadugu & Rastogi, 2021; Wang & Xiao, 2021; Wang & Yen, 2023; Saini & Sengupta, 2021; Farouk & Jabeen, 2018; Vidak et al., 2020; Freire & Pinto, 2022; Lee & (Ha-Brookshire, 2018; Sabiu et al., 2019)، وهذه الأبعاد هي:

1. الرعاية الأخلاقية Care: وتشير إلى حرية الأفراد داخل المنظمة في العمل وفقاً لمعتقداتهم ومبادئهم الأخلاقية دون الخضوع لضغوط لاتخاذ قرارات معينة.
2. الاستقلالية Independence: إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة للعمل وفقاً لمعتقداتهم ومبادئهم الأخلاقية دون ضغوط لتنفيذ قرارات معينة.
3. القانون Law: ويقوم على الالتزام بالوعي التام والفهم الواضح للأنظمة والقوانين والتشريعات التي تخضع لها المنظمة.
4. القواعد والإجراءات Rules: وتعني التزام العاملين بالقواعد والسياسات الداخلية والمعايير الأخلاقية التي تضعها المنظمة.
5. المنفعة Instrumental: وتشير إلى تعزيز كل من المنفعة الشخصية للعاملين وكذلك أهداف ومنفعة المنظمة.

ولقد تم الاستعانة بمقياس مناخ العمل الأخلاقي في مؤسسات تعليمية بالهند (Bommakanti & Swamy, 2023)، وكشفت الدراسة أن المناخ الأخلاقي المرتبط بالأبعاد الخمسة يقل بشكل كبير من نية ترك العمل لدى الأساتذة، حيث سُجلت معاملات ارتباط سلبية دالة إحصائياً تصل إلى -0.42- لأبعاد الرعاية والاستقلالية، مما يؤكد أهمية تطبيق هذا المقياس لتعزيز الالتزام المهني وأخلاقيات العمل في الجامعات. يوفر تطبيق مقياس مناخ العمل الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي إطاراً منهجياً شاملاً لقياس تصورات أعضاء الهيئة الأكاديمية حول مستوى الدعم الأخلاقي والمبادئ والقواعد التنظيمية السائدة في بيئة العمل. وهذا ما يمكن الإدارات الجامعية من تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الأكاديمية بصورة دقيقة، واتخاذ إجراءات مستندة إلى أدلة علمية لتعزيز الالتزام المهني والسلوكيات

المؤسسية الإيجابية. أظهرت الأدبيات البحثية أن نتائج تطبيق هذا المقياس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض نية ترك العمل وتعزيز التماسك المؤسسي، فضلاً عن تحسين إدارة المخاطر وتحقيق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية بين الموظفين (Bommakanti & Swamy, 2023; Abdou et al., 2024).

(3-2) نية ترك العمل:

تسعى مؤسسات الأعمال إلى خفض معدلات ترك العمل، نظراً لمخاوفها من فقدان مواردها البشرية التي استثمرت في تدريبها وتنميتها، وتسعى في الوقت نفسه إلى الاستفادة من هذه الموارد واستثمارها إلى أقصى درجة ممكنة (Xiao et al., 2021). حيث أظهرت دراسة واسعة أجراها (Li et al., 2025) على 740 معلماً جامعياً في الجامعات الإقليمية الصينية أن اختيار الخبرات وتنميتها كان المؤشر الأكثر تأثيراً على نية ترك العمل، وأن الالتزام التنظيمي توسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ونية ترك العمل. ويُقصد بنية ترك العمل أنها هي الرغبة أو الاستعداد لترك الوظيفة الحالية، وهي عبارة عن احتمال تقديري بأن الفرد سيترك عمله بالفعل (Salvador et al., 2022; Mobley, 1982). ويرى (Russell et al., 2020) أن نية ترك العمل تمثل خطة الأفراد ترك الوظيفة الحالية والبحث عن فرصة عمل في مكان آخر، وهي أفضل مؤشر للتنبؤ بترك العمل، وتشكل المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار تجاه الانسحاب من العمل الفعلي. كما عرّفها (Cennamo & Gardner, 2008) بأنها توافر الرغبة والعزم لدى العاملين على ترك وظائفهم في الشركة عند توافر الفرصة المناسبة. وفي دراسة حديثة أكثر شمولاً، كشف (Pei et al., 2024) من خلال عينة واسعة شملت 7,565 معلماً جامعياً في الصين أن ضغوط العمل تنبأت بشكل مباشر بنية ترك العمل، وأن الاحتراق الوظيفي توسط جزئياً هذه العلاقة، حيث فسر 46.4% من إجمالي التأثير. كما أشارت دراسة (Malik, 2023) التي أجريت على 140 عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية إلى وجود ارتباطات معنوية بين الاندماج في العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية ترك العمل.

وأشار Wittmer and Martin, (2011) إلى أن نية ترك العمل تمر بمرحلتين أساسيتين: مرحلة موقفيه وتتمثل في الشعور بعدم الرضا، ومرحلة قرارية تتمثل في اتخاذ قرار نية مغادرة العمل، وهي بذلك تمثل احتمالية معترف بها إما لبقاء الفرد في عمله أو لتركه المؤسسة. وفي هذا السياق، حدد Nguyen et al., (2023) نية ترك العمل بثلاث مراحل رئيسية: التفكير في ترك الوظيفة الحالية، ثم البحث عن وظيفة أخرى، وأخيراً تكوين نية الرحيل. وتُعد نية ترك العمل المؤشر الأقوى والأكثر أهمية للتنبؤ بترك العمل الفعلي، إذ يُنظر إلى دراسة محددات نية ترك العمل باعتبارها من أكثر الطرق واقعية وعملية لفهم سلوك الانسحاب الوظيفي. وفي السياق العربي، أظهرت دراسة (Ababneh, 2020) التي شملت 249 عضو هيئة تدريس من 26 جامعة إماراتية أن التوقعات المحققة في العمل تؤثر بشكل مباشر على الثقة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يؤثر على نية البقاء، حيث وجدت الدراسة أن 58% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن توقعاتهم بشأن المشاركة في صنع القرار لم تتحقق.

كما أوضح Van Trung et al., (2021) في دراسته التي أجريت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أن محددات نية ترك العمل تنقسم إلى محددات متعلقة بالمنظمة الحالية وأخرى خارجية. ومن بين هذه المحددات: القرارات التنظيمية ومدى الرضا عنها، الخبرة والمهارة في العمل الحالي، المشاعر الإيجابية والثقة تجاه المنظمة والقيادة والإدارة، إضافة إلى الاستقرار الوظيفي، والتعويضات المادية والمعنوية، والدعم الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء. كما تلعب النقابات وجاذبية بيئات العمل الخارجية دوراً مهماً، حيث يقوم الأفراد بمقارنة بيئة العمل الداخلية مع الخارجية فيما يخص هذه العوامل. في السياق الأكاديمي، كشفت دراسة أجراها Abdi et al., (2025) على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في مقديشو أن السياسات والإجراءات التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على نوايا الترك الأكاديمي، مما يضيف بعداً جديداً لفهم محددات نية ترك العمل في البيئات التعليمية.

وفيما يتعلق بقياس نية ترك العمل، وضع (Mobley et al., 1978) مقياساً مكوناً من ثلاث عبارات، ثم طُوِّر لاحقاً ليشمل خمس عبارات بواسطة (Mobley, 1982) و (Mowday et al.,

(1984). وقد اعتمدت معظم الدراسات اللاحقة على مقياس (Mobley, 1982) الذي جرى تطبيقه في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة، كما في أبحاث (Landau & Hammer, 1986; Aizzat) Mohd Nasurdin et al., 2018; Li et al., 2022; Bozeman & Perrewé, 2001; Hom et al., 2017; Griffeth et al., 2000; Kwon, 2019; Kim & Kim, 2011; Chen & (Francesco, 2000; Gašić & Berber, 2023).

(4-2) العلاقة بين القيادة الأصيلة ومناخ العمل الأخلاقي:

قامت العديد من الدراسات بفحص العلاقة بين القيادة الأصيلة ومناخ العمل الأخلاقي، حيث تشير دراسة (Zhang et al., 2022) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي. كما ذكر (Gardner et al., 2005; Milon and Shapira-Lishchinsky, 2021) أن المناخ الأخلاقي يُعد مؤشراً على مدى الوعي بالقيادة الأصيلة من خلال تعزيز التعاون بين القادة والمرووسين، وذلك في ظل مستويات عالية من الشفافية والمعايير الأخلاقية الرفيعة، حيث تسهل بيئة العمل ذات المناخ الأخلاقي على القادة تطبيق المعايير الأخلاقية واتباعها ومعالجة القضايا بشكل متوازن. ويرى (Cianci et al., 2014) أن القيادة الأصيلة تحد من السلوكيات غير الأخلاقية وتقلل من محاولات التفكير في التصرف بطرق غير أخلاقية، أي أنها تُسهم في دعم وتعزيز المناخ الأخلاقي. كما أشار (Walumbwa et al., 2008) إلى أن القيادة الأصيلة تقوم على عاملين يمثلان جوهرها، وهما القدرات الذاتية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي. وتوصلت نتائج بحث (Fladerer and Braun, 2020) إلى أن المناخ الأخلاقي يتأثر إيجابياً بالقيادة الأصيلة.

كما أكدت دراسة (Mohammad et al., 2023) أن القيادة الأصيلة تعمل على خلق بيئات عمل أخلاقية إيجابية، مما يعزز الالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين في قطاعات مثل الرعاية الصحية، حيث تطور من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي لدى القادة. وبحسب دراسة (Almasradi et al., 2024)، فإن القيادة الأصيلة تخلق مناخاً أخلاقياً إيجابياً بين الأفراد من خلال تعزيز الشفافية والسلوك الأخلاقي، مما يدعم السلوكيات المسؤولة اجتماعياً عبر وساطة التمكين النفسي ورأس مال النفسي. كما أعاد (Lux and Lowe, 2024) في مراجعتهم الشاملة لمدة عشرين عاماً تأكيد أن

القيادة الأصيلة تعزز المناخ الأخلاقي الإيجابي باعتباره عنصراً أساسياً في مفهومها، مع التركيز على السلوكيات القابلة للملاحظة التي تبني الثقة والمصادقية الأخلاقية في بيئة العمل. وتشير دراسة (Zhu, 2025) إلى أن القيادة الأصيلة تُقيم مناخاً أخلاقياً يقلل من السلوكيات غير الأخلاقية، ويعزز المسؤولية والمرونة التنظيمية في البيئات المعقدة، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الوعي الذاتي والشفافية العلائقية. وبناءً على ما تقدم من الأدبيات البحثية، يُتوقع أن تسهم القيادة الأصيلة في تعزيز مستوى المناخ الأخلاقي في بيئة العمل الجامعي محل البحث، وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرض الأول (H1):

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي بالجامعات محل البحث.

(2-5) العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي ونية ترك العمل:

أكدت العديد من الأبحاث العلاقة الإيجابية بين مناخ العمل الأخلاقي وبقاء الأفراد في منظمات عملهم، حيث يُسهم في تقليل احتمالية نية ترك العمل. فقد أظهرت دراسة (Joe et al., 2018) وجود تأثير سلبي مباشر وغير مباشر لمناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل؛ إذ يتمثل التأثير المباشر فيما يوفره المناخ الأخلاقي من حب الخير للفرد نفسه ولزملاء العمل وللمنظمة ككل، أما التأثير غير المباشر فيتحقق من خلال التماثل التنظيمي، حيث يؤدي المناخ الأخلاقي إلى تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة بما يقلل من احتمالية نية ترك العمل. كما ذكر (Ghasempour Ganji et al., 2020) في دراسته التي أجريت في الجامعات أن مناخ العمل الأخلاقي يُسهم في خفض نية ترك العمل من خلال ما توفره بيئة العمل الأخلاقية من ممارسات تعزز العلاقات بين الأفراد والمنظمة ككل، عبر بيئة تتسم بالرعاية والمهنية والعدالة وحب الخير، واعتبر أن مناخ العمل يمثل المؤشر الرئيسي للتنبؤ بنية الأفراد ترك العمل نظراً لتأثيره في هوية الأفراد وانتمائهم.

وتوصل بحث (Simha & Pandey, 2021) في قطاع الصحة إلى أن مناخ العمل الأخلاقي يقلل من نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط للثقة في المنظمة. وأكدت دراسة (Alifa Rizqia Rachmawati, 2024) من خلال دراسة أجريت على ممرضات المستشفيات أن ارتفاع مستوى

المناخ الأخلاقي يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في نية ترك العمل، بغض النظر عن العوامل الديموغرافية والوظيفية. كما أشارت مراجعة شاملة للنظم الأخلاقية (Ammari & Gantare, 2025) إلى أن تحسين المناخ الأخلاقي يسهم في الحد من نية ترك العمل، عبر تعزيز الثقة المؤسسية وتنمية الشعور بالولاء الوظيفي. وبناءً على ما سبق من دراسات، يُتوقع أن يُسهم مناخ العمل الأخلاقي في تقليل نية ترك العمل في الجامعات الحكومية المصرية محل البحث، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني (H2):

يوجد تأثير معنوي سلبي لمناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل بالجامعات محل البحث.

(6-2) العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل:

تشير العديد من الأبحاث إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل. فقد توصل بحث Ladao et al., (2022) إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر سلباً على نية ترك العمل، حيث إن القيادة الأصيلة من خلال الدعم التنظيمي تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتعزيز الشعور بالسعادة في العمل، مما يقلل من احتمالية نية الأفراد في تغيير أو ترك الوظيفة الحالية. كما يرى Wijaya et al., (2024) من خلال دراسته التي أجريت على عدد من العاملين في المستشفيات والمدارس العامة أن القيادة الأصيلة تقلل من احتمالية نية ترك العمل، حيث تزيد من الارتباط الوظيفي من خلال ما تتسم به من إدراك ذاتي، ومعالجة متوازنة للأمور، ومنظور أخلاقي، فضلاً عن الشفافية في العلاقات والمعاملات. وتوصل بحث Ausar et al., (2016) الذي طبق في إحدى الجامعات بجنوب الولايات المتحدة إلى وجود تأثير سلبي للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل من خلال الالتزام التنظيمي الذي يزيد من الارتباط الوظيفي بالمنظمة والرضا الوظيفي، وبالتالي يقلل من نية ترك العمل. كما توصل Azanza et al., (2015) في دراسته التي طبقت على قطاعات متعددة منها التعليم والصحة إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر سلباً على نية ترك العمل من خلال الدعم الذي يوفره القائد والثقة المرتبطة بالقيادة الأصيلة، مما يزيد من فرص بقاء الأفراد في العمل، فضلاً عن أن القيادة الأصيلة تعزز بقاء الأفراد عبر الارتباط الوظيفي والانتماء والتماثل التنظيمي. وأكد (Arici, 2018) في بحثه وجود تأثير سلبي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل، إضافة إلى تأثير سلبي

غير مباشر من خلال الدعم المدرك من القادة. وبناءً على ما سبق من دراسات، يتوقع الباحث أن تسهم القيادة الأصيلة في تقليل نية ترك العمل في الجامعات الحكومية المصرية محل البحث، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (H3):

يوجد تأثير معنوي سلبي للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل بالجامعات محل البحث.

(7-2) مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل:

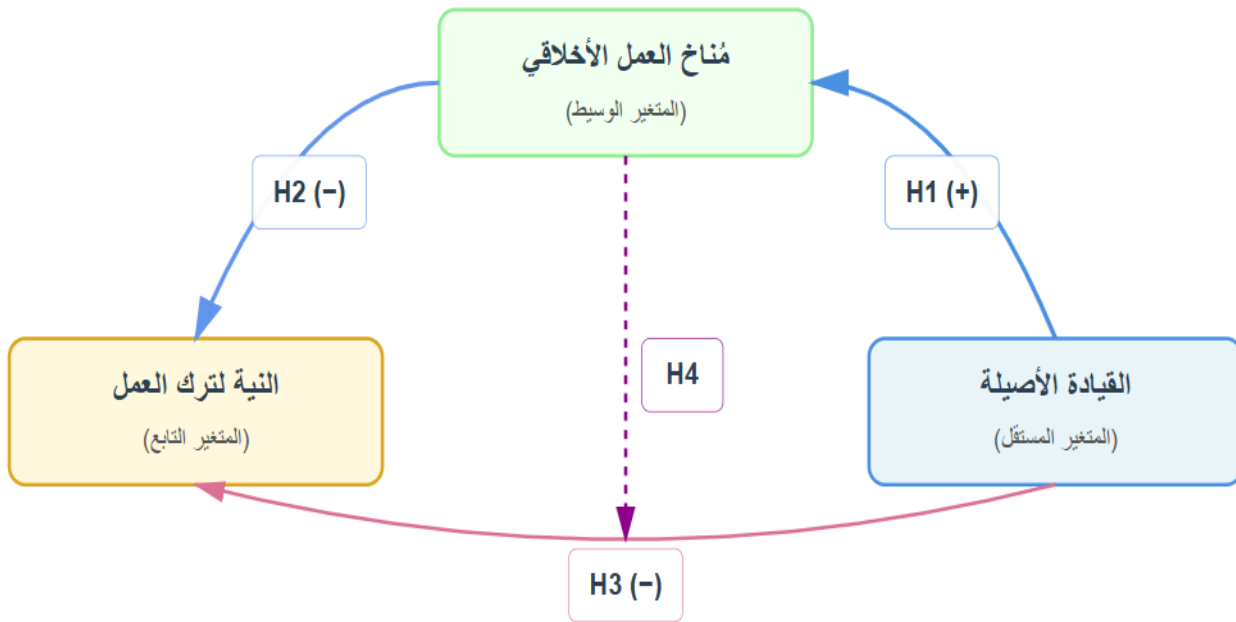
من خلال العرض الأدبي السابق لمتغيرات البحث وما توصلت إليه الدراسات السابقة، يتضح أن القيادة الأصيلة تحد من السلوكيات غير الأخلاقية وتقلل من محاولات التفكير في التصرف بأسلوب غير أخلاقي، أي أنها تسهم في دعم وتعزيز المناخ الأخلاقي (Cianci et al., 2014)، كما أشارت الدراسات إلى وجود تأثير سلبي مباشر وغير مباشر لمناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل (Joe et al., 2018)، وانطلاقاً من ذلك، يقترح الباحث أن ينتقل تأثير القيادة الأصيلة على نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي؛ حيث إن القيادة الأصيلة تؤثر سلباً على نية ترك العمل بفضل ما توفره من مناخ عمل أخلاقي، الأمر الذي يقلل من احتمالية نية الأفراد في تغيير أو ترك وظائفهم الحالية (Ladao et al., 2022)، كما تدعم الدراسات الحديثة هذا الاقتراح من خلال تأكيد الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Zhu, 2025) أن القيادة الأصيلة تعزز المناخ الأخلاقي، مما يقلل من السلوكيات غير الأخلاقية ويخفض نية ترك العمل من خلال تعزيز الثقة والانخراط في العمل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر بحث (Ammari and Gantare, 2025) وجود علاقة سلبية معنوية بين المناخ الأخلاقي ونية ترك العمل، مع اقتراح دور وسيط للمناخ الأخلاقي في سياقات القيادة الإيجابية مثل القيادة الأصيلة، حيث يتوسط كلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي العلاقة بينهما. كما أكدت دراسة (Shao et al., 2025) أن المناخ المدرسي والكفاءة الذاتية للمعلم يتوسطان بشكل متسلسل العلاقة بين القيادة الأصيلة واندماج المعلمين في العمل، مما يشير إلى أهمية المتغيرات الوسيطة في فهم تأثير القيادة على النتائج التنظيمية. وأخيراً، توصلت دراسة (Artar & Balcioglu, 2025) إلى أن القيادة الأخلاقية، التي تتقاطع مع القيادة الأصيلة، تقلل من نية الترك من

خلال خلق مناخ أخلاقي داعم، وذلك على الرغم من التحديات الشخصية التي تواجه القادة. وسيتم التحقق من ذلك من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرض الرابع (H4):

يتوسط مناخ العمل الأخلاقي العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل بالجامعات محل البحث.

وفيما يلي نموذج البحث المقترح الذي يوضح الفروض الأربعة قبل اختبارها:



شكل (1): نموذج البحث المقترح
المصدر: من إعداد الباحث

(3) الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية خلال الفترة من 2025/2/1 حتى 2025/6/30 على عينة ميسرة قوامها (50) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات حكومية (المنصورة، بورسعيد، دمياط)، بهدف استكشاف مستوى نية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وفحص العلاقة بينها وبين القيادة الأصيلة. اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية في المرحلة الأولى لرصد المؤشرات الأولية، تلاها توزيع استبيان إلكتروني مبدئي لقياس المتغيرات الثلاثة: نية ترك العمل (المتغير التابع)، القيادة الأصيلة (المتغير المستقل)، ومناخ العمل الأخلاقي (المتغير الوسيط). واستهدفت الدراسة بشكل أساسي تحديد

مستوى نية ترك العمل وفحص تأثير القيادة الأصيلة عليها، مع استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه مناخ العمل الأخلاقي في تفسير هذه العلاقة، للوقوف على كيفية تأثير ممارسات القيادة الأصيلة على نية ترك العمل من خلال تشكيلها لمناخ عمل أخلاقي في البيئة الجامعية.

(1-3) فيما يتعلق بمتغير القيادة الأصيلة:

جدول (1)

بيان الأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير القيادة الأصيلة التي تم توجيهها إلى مفردات العينة بالجامعات محل البحث.

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	يحرص القائد على التعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم.	42%	20%	38%
2	يشجع القائد الجميع على التعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم.	25%	25%	50%
3	يتقبل القائد الآراء التي تختلف وتتعارض مع آرائه في العمل.	28%	22%	50%
4	يتخذ المدير القرارات الصعبة استناداً على المعايير الأخلاقية.	32%	20%	48%
القيادة الأصيلة		32%	22%	46%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر كل فقرة من الفقرات السابقة عن أحد أبعاد القيادة الأصيلة الأربعة، ويتضح من الجدول أن متوسط الاستجابات الإيجابية للمستجيبين حول إدراكهم للقيادة الأصيلة في بيئة العمل بلغ 32% فقط، في حين يرى 46% منهم عدم إدراكهم لأبعاد القيادة الأصيلة في العمل. تعكس هذه النسب ضعف انتشار الممارسات القيادية الأصيلة، مما قد يؤثر سلباً على مستوى الالتزام والثقة داخل المنظمة.

(2-3) فيما يتعلق بمتغير مناخ العمل الأخلاقي:

جدول (2)

بيان الأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير مناخ العمل الأخلاقي التي تم توجيهها إلى مفردات العينة بالجامعات محل البحث.

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	تضع الجامعة ما هو أفضل للعاملين من ضمن الاعتبارات الأساسية لديها.	35%	20%	45%
2	من المتوقع من الأفراد أن يتبعوا مبادئهم الشخصية ومعتقداتهم الأخلاقية.	38%	22%	40%
3	يتوقع من العاملين اتباع القانون والمعايير المهنية بدقة.	38%	22%	40%
4	يتوقع من كل فرد اتباع قواعد وسياسات العمل.	40%	20%	40%
5	في هذه الجامعة يحرص الأفراد على مصالحهم الخاصة قبل أي شيء.	40%	20%	40%
مناخ العمل الأخلاقي		38%	21%	41%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر كل فقرة من الفقرات السابقة عن بُعد محدد من أبعاد مناخ العمل الأخلاقي، ويتضح من الجدول أن 38% فقط من أفراد العينة يدركون وجود مناخ العمل الأخلاقي في الجامعة، بينما لا يشعر به أو يدركه 41% منهم. ويشير ذلك إلى أن الجامعة بحاجة إلى تفعيل سياساتها الأخلاقية وتعزيز الوعي بقيم العمل من خلال برامج تدريبية وتواصلية فعّالة، بما يساهم في تعزيز الالتزام الأخلاقي ضمن بيئة العمل، ويرفع من جودة الأداء المؤسسي وفق أفضل الممارسات العالمية.

(3-3) فيما يتعلق بمتغير نية ترك العمل:

جدول (3)

بيان الأسئلة والتكرارات المتعلقة بمتغير نية ترك العمل التي تم توجيهها إلى مفرات العينة بالجامعات محل البحث.

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	أفكر دائماً في مغادرة المكان الذي أعمل به.	50%	18%	32%
2	أقوم بالبحث عن وظيفة في مكان آخر.	50%	20%	30%
3	إذا كان بإمكانني الاختيار مرة أخرى؛ سأختار العمل بمكان آخر غير هذا المكان.	30%	30%	40%
نية ترك العمل		43%	23%	34%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية.

يتضح من الجدول السابق أن 43% من أفراد العينة الميسرة لديهم نية ترك العمل أو البحث عن وظيفة في مكان آخر، بينما لا يملك 34% هذه النية. تشير هذه النسبة المرتفعة إلى وجود تحديات تتعلق بالاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يتطلب من القيادات الجامعية تحليل الأسباب الجذرية وتطوير استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية وتعزيز بيئة العمل الجامعي.

تُشير نتائج التحليل الوصفي إلى انخفاض مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات القيادة الأصيلة في بيئة عملهم، إلى جانب ضعف الشعور بتوافر مناخ عمل أخلاقي، وهو ما قد يرتبط بارتفاع نسبة من لديهم نية ترك العمل. وتتسق هذه النتائج مع ما أكدته الأدبيات السابقة من أن القيادة الأصيلة تُساهم في تشكيل مناخ عمل أخلاقي إيجابي، والذي بدوره يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل من معدلات دوران العمل. وفي ضوء هذه المؤشرات، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للآليات التي تربط بين هذه المتغيرات في السياق الجامعي المصري، بما يُمكن من تطوير ممارسات قيادية تدعم الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة الأداء الأكاديمي. كما كشفت الدراسات الاستقصائية عن تزايد ملحوظ في معدلات إغارة أعضاء هيئة التدريس إلى المؤسسات الأكاديمية خارج وداخل الوطن، مما يمثل تحدياً استراتيجياً للجامعات

المصرية في الحفاظ على رأسمالها البشري المتخصص. استجابةً لهذه الظاهرة، تبني المجلس الأعلى للجامعات إطاراً تنظيمياً محدداً يهدف إلى تحقيق التوازن بين حق أعضاء هيئة التدريس في التنقل الأكاديمي وضرورة الحفاظ على الكوادر التدريسية والبحثية. تضمنت هذه الضوابط التنظيمية تحديد سقف أعلى لنسبة المعارين بما لا يتجاوز 40% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بكل قسم أكاديمي، مع وضع حدود زمنية محددة لفترات الإعارة. تعكس هذه السياسات التنظيمية إدراكاً مؤسسياً لأهمية الموازنة بين فرص التطوير المهني الخارجية والحاجة الملحة للحفاظ على الاستقرار المؤسسي والاستمرارية في العملية التعليمية والبحثية.

(4) الفجوة البحثية ومشكلة البحث:

في ضوء تحليل البحوث السابقة والعلاقات بين متغيرات البحث، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن تحديد الفجوة البحثية ومشكلة البحث على النحو التالي:

(1-4) الفجوة النظرية والمفاهيمية:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن معظم البحوث ركزت على دراسة العلاقات المباشرة أو غير المباشرة بين المتغيرات بشكل منفرد، كما في دراسة (Zhang et al., 2022;) التي أكدت العلاقة المباشرة بين القيادة الأصلية ومناخ العمل الأخلاقي، دون التطرق إلى أثر ذلك على نية ترك العمل. وكذلك دراسة (Joe et al., 2018) التي تناولت العلاقة المباشرة بين مناخ العمل الأخلاقي ونية ترك العمل، بالإضافة إلى العلاقة غير المباشرة من خلال المتغير الوسيط المتمثل في التماثل التنظيمي. كما تناولت دراسة (ladao et al., 2022; Zahra et al., 2022) العلاقات المباشرة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل، بينما ركزت دراسة (Ausar et al., 2016) على اختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بينهما من خلال الالتزام التنظيمي. ومع ذلك، يلاحظ وجود ندرة في النماذج والبحوث التي تختبر العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الأصلية، ومناخ العمل الأخلاقي، ونية ترك العمل) والتفاعل الثلاثي فيما بينها. وبناءً على ذلك، فإن محدودية الدراسات التي اعتمدت المنهجية التكاملية في تناول هذه المتغيرات مجتمعة أسفر عن وجود فجوة معرفية في الفهم الشامل لطبيعة العلاقات المتبادلة والمعقدة بينها، الأمر الذي يؤكد أهمية إجراء بحوث تسعى إلى اختبار نموذج متكامل يربط بين القيادة الأصلية ومناخ العمل الأخلاقي وأثرهما على نية ترك العمل.

(2-4) الفجوة التطبيقية:

إضافة إلى الفجوة النظرية، تبرز أيضاً فجوة تطبيقية حيث لم تتوفر دراسات كافية تهتم بدراسة نية الأفراد ترك العمل. تحتاج هذه الدراسات إلى التركيز على تعزيز دور القيادة الأصيلة وإيجاد بيئة عمل أخلاقية تتسم بالرعاية والعدالة والإيثار، وكذلك إيجاد بيئة عمل أخلاقية تتسم بالرعاية الأخلاقية والاستقلالية في ظل اتباع قوانين وقواعد وسياسات العمل بما يلبي طموحاتهم ويحفز إبداعهم ويقلل من ميلهم لاتخاذ قرار ترك العمل أو الحد من اتخاذ هذا القرار. في قطاعات العمل في البيئة المصرية عموماً وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص، بل نلاحظ أن معظم الأدبيات السابقة تمت في السياق الغربي أو الآسيوي وهو وسط ذات طابع مختلف عن بيئة العمل المصرية التي تتسم بخصائص اجتماعية وثقافية واقتصادية مختلفة. وبناءً عليه يحاول الباحث من خلال الدراسة الحالية سد هذه الفجوة البحثية في هذا القطاع الحيوي من القطاعات الخدمية.

(3-4) الفجوة في دور المتغير الوسيط:

علاوة على الفجوة النظرية والتطبيقية وعلى الرغم من تناول البحوث السابقة للعلاقات المباشرة في نموذج البحث، مثل العلاقة بين القيادة الأصيلة ومناخ العمل الأخلاقي (Zhang et al., 2022)، أو العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل (Iadao et al., 2022)، وكذلك العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بين مناخ العمل الأخلاقي ونية ترك العمل من خلال متغيرات وسيطة أخرى (Simha & Pandey, 2021)، إلا أنها لم توضح الكيفية التي تحدث بها تلك العلاقات بشكل غير مباشر عبر الدور الذي يقوم به مناخ العمل الأخلاقي والآلية التي يعمل من خلالها كمتغير وسيط.

(4-4) مشكلة البحث في ضوء الدراسة الاستطلاعية:

تبين للباحث، من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها على عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل البحث، أن نسبة كبيرة منهم بلغت 43% لديهم نية ترك العمل أو تغيير مكان العمل، وهو ما يُعد عاملاً مؤثراً سلباً على الأداء الوظيفي في المنظمات بصفة عامة نظراً لفقدانها تلك الخبرات والمهارات. كما تبين انخفاض إدراك أو شعور نسبة كبيرة منهم بلغت 46% بمفهوم القيادة الأصيلة في مكان العمل، والمتمثل في اهتمام القادة بآراء الأفراد وحرصهم على إشراكهم في صنع القرار، إضافة إلى تطبيق المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات أو معالجة المشكلات. كذلك أفاد ما نسبته 41% منهم بعدم توافر إدراك كافٍ لمناخ العمل الأخلاقي، سواء من حيث اهتمام الجامعة

بالرعاية الأخلاقية للأفراد، أو مراعاة منفعة وأولويات العاملين، أو من حيث شعورهم بالاستقلالية وحرية اتباع معتقداتهم الأخلاقية. كما أشاروا إلى عدم التزام بعض الأفراد في المؤسسة بقواعد وسياسات العمل، وهو ما ينعكس سلباً على مناخ العمل الأخلاقي ويُسهم في زيادة نية الأفراد ترك العمل أو البحث عن فرص بديلة في مكان آخر.

(5-4) الخلاصة وتساؤلات البحث:

نظراً لوجود نسبة كبيرة بلغت 43% من أعضاء هيئة التدريس لديهم نية ترك العمل بالجامعات المصرية محل البحث وفقاً للدراسة الاستطلاعية، وهو ما يؤثر على سير العمل والأداء الوظيفي بالجامعات نظراً لفقدانها تلك الخبرات العلمية، والأكاديمية، والبحثية، والإدارية. وبالبحث الاستطلاعي المبدئي تبين أن نسبة كبيرة منهم لا يدركون أبعاد القيادة الأصيلة في مكان العمل، وعدم توافر بيئة عمل تتسم بالمناخ الأخلاقي الذي يتيح لهم الحرية والاستقلالية في ممارسة الحياة الأكاديمية والبحثية بما يفيد الأجيال الطلابية بالجامعة من منظورهم العلمي ومن واقع خبرتهم، وذلك وفقاً لما نتيجته سياسات ولوائح وقوانين العمل. وبالرجوع للدراسات الأدبية السابقة، تبين للباحث ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه العوامل والمتغيرات الثلاثة في الوسط الجامعي عموماً، وفي البيئة المصرية بشكل خاص التي تتسم بطابع اقتصادي واجتماعي مختلف عن البيئات الأوروبية أو الآسيوية. استناداً إلى ما سبق، يسعى الباحث إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تطوير إطار نظري تكاملي للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة، ثم اختبار نموذج تكاملي يربط بينها في السياق المصري، وذلك عبر دراسة ميدانية كمية على عينة مكونة من (360) عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل البحث. وقد اعتمد الباحث على التحليل الإحصائي لضمان الشمولية والدقة، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ويهدف ذلك إلى الإجابة عن تساؤلات البحث التالية:

1. إلى أي مدى تؤثر القيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي في الجامعات المصرية محل البحث؟
2. إلى أي مدى يؤثر مناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل في الجامعات المصرية محل البحث؟
3. إلى أي مدى تؤثر القيادة الأصيلة على نية أعضاء هيئة التدريس ترك العمل في الجامعات المصرية محل البحث؟

4. ما مدى توسط مناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل؟

(5) أهمية البحث:

(1-5) الأهمية البحثية:

تشهد المكتبة العربية ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات البحث الثلاثة، وعليه تتمثل الأهمية الأكاديمية لهذا البحث في الآتي:

(1-1-5) يتناول البحث العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية: القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)، مناخ العمل الأخلاقي (Ethical Work Climate)، ونية ترك العمل (Turnover Intention). ويقدم إطاراً نظرياً متكاملًا لتحليل علاقاتها المتبادلة.

(2-1-5) يسد البحث فجوة بحثية مهمة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل.

(3-1-5) يعالج البحث قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات الثلاثة في سياق قطاع التعليم العالي المصري، مما يجعله ذو قيمة تطبيقية للمؤسسات الأكاديمية.

(4-1-5) يكمل البحث ويدعم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الثنائية بين هذه المتغيرات، ويضيف بُعداً جديداً من خلال دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها.

(5-1-5) يساهم البحث في إثراء الأدبيات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي من خلال العرض الأدبي الشامل للمتغيرات وتحليل آليات تأثيرها المتبادل.

(2-5) الأهمية التطبيقية:

نظراً لأهمية قطاع التعليم العالي بمستوياته المختلفة الأكاديمية والإدارية في إعداد وإنتاج أجيال قادرة على تحمل المسؤولية بروح متطورة، وقادرة على التعلم والتدريب المستمر واكتساب المهارات في مختلف المجالات والقطاعات كالطب والهندسة والإدارة وغيرها، وكذلك نقل هذه المعرفة بدورهم للأجيال والدفعات القادمة، فإن على القادة توفير بيئة تعليمية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس تتسم بمناخ عمل أخلاقي. ويتم ذلك من خلال تطبيق معايير القيادة الأصيلة التي تركز على القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتقدم، والتي تسهم في زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية الراقية بين القادة والمروسين، إضافة إلى القدرة على المعالجة المتوازنة للمعلومات والقيم الأخلاقية العالية، وتحقيق الشفافية في العلاقة بين القادة والمروسين، وتعزيز القدرات النفسية الإيجابية مثل الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، مما يعزز من إيجاد مناخ أخلاقي إيجابي في بيئة العمل. لذلك، تتمثل الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- (1-2-5) استكشاف تأثير القيادة الأصيلة في تشكيل المناخ الأخلاقي وعلاقته بنوايا ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية محل البحث.
- (2-2-5) تقديم توصيات إجرائية قائمة على الأدلة للقيادات الجامعية لتعزيز ممارسات القيادة الأصيلة والاستقرار الوظيفي.
- (3-2-5) المساهمة في تطوير بيئة أكاديمية محفزة للإبداع والابتكار من خلال الحد من العوامل المؤدية لارتفاع مستويات النية لترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية محل البحث.

(6) أهداف البحث

في ضوء مشكلة وأهمية الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1-6) دراسة أثر القيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي في الجامعات محل البحث.
- (2-6) دراسة أثر مناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل في الجامعات محل البحث.
- (3-6) التعرف على التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل في الجامعات محل البحث.
- (4-6) دراسة التأثير غير المباشر للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل في الجامعات محل البحث من خلال الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي.
- (5-6) التعرف على مدى تطبيق الجامعات محل البحث لمبادئ القيادة الأصيلة وكذلك مناخ العمل الأخلاقي، وأثر ذلك على نية ترك العمل.

(7) منهجية البحث:

تم عرض منهجية البحث من خلال المحاور التالية: منهج البحث وأسلوب جمع البيانات، متغيرات البحث وأدوات قياسها، مجتمع وعينة البحث، وأساليب تحليل البيانات.

(1-7) منهج البحث وأسلوب جمع البيانات:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات الثانوية الخاصة بمتغيرات البحث من الأدبيات المختلفة والبحوث السابقة من قواعد البيانات العربية والأجنبية المتاحة عبر بنك المعرفة المصري، وذلك بهدف التأصيل النظري لهذه المتغيرات. بعد ذلك، اعتمد الباحث

على أسلوب المقابلات الشخصية والاستقصاء، حيث أجرى مقابلات مبدئية مع عدد من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية المختلفة (بورسعيد، والمنصورة، ودمياط) للتعرف على مشكلة البحث ودلائل وجودها. ثم تم استخدام أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية من خلال قائمة استقصاء تغطي المتغيرات الثلاثة وتم توزيعها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي على مفردات العينة من 28 جامعة حكومية مصرية. بعد ذلك، تم تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفروض للوصول إلى نتائج وتوصيات البحث.

(2-7) متغيرات البحث وأدوات القياس:

يضم البحث ثلاثة متغيرات: المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغير الوسيط. وقد تم الاعتماد على مقاييس مستخدمة في بحوث سابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة، مع ثبوت صدق وثبات مكوناتها. كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) للإجابة عن عبارات كل من المتغيرات الثلاثة. وفيما يلي توضيح لكل متغير والمقياس المستخدم فيه:

(1-2-7) القيادة الأصلية (المتغير المستقل):

تم الاعتماد على مقياس (Walumbwa et al., 2008) في قياس القيادة الأصلية والمكوّن من 16 فقرة تقيس أربعة أبعاد.

(2-2-7) مناخ العمل الأخلاقي (المتغير الوسيط):

تم الاعتماد على مقياس (Victor & Cullen, 1988) في قياس مناخ العمل الأخلاقي والمكوّن من 26 فقرة تقيس خمسة أبعاد.

(3-2-7) نية ترك العمل (المتغير التابع):

تم الاعتماد على مقياس (Mobley, 1982) في قياس نية ترك العمل والمكوّن من ثلاث فقرات.

(3-7) مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، والبالغ عددهم (66,270) عضو هيئة تدريس في (28) جامعة حكومية مصرية للعام الجامعي 2023-2024، وفقاً للنشرة السنوية الصادرة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في نوفمبر 2024.

ونظراً لضخامة حجم المجتمع وانتشار مفرداته، قرر الباحث الاعتماد على أسلوب العينات. لذلك تم سحب عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة (Monti et

(al., 2024) ، وتم تحديد حجمها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى دلالة 5% ودرجة ثقة 95%، فبلغ حجم العينة 380 مفردة. وتم توزيعها بصورة نسبية على كل جامعة اعتماداً على التوزيع النسبي وفق التباين في عدد أعضاء هيئة التدريس داخل كل جامعة. وقد بلغ عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (360) استثماراً، بنسبة استجابة بلغت (95%).

جدول رقم (4)

حجم مجتمع وعينة البحث وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي وفقاً لكل جامعة

م	الجامعة	مجتمع البحث (أعضاء هيئة التدريس)			نسبة أعضاء هيئة التدريس لمجتمع البحث			حجم العينة			عدد الاستبيانات الصالحة للحليل
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	
1	القاهرة	2562	2045	3837	4%	3.4%	6%	15	13	23	50
2	الاسكندرية	1013	1039	2005	2%	2.5%	3%	7	10	11	27
3	عين شمس	1843	1646	3740	3%	2%	6%	11	8	23	41
4	اسيوط	995	718	1071	1%	1%	2%	4	4	8	15
5	طنطا	856	683	1277	1%	1%	2%	4	4	8	15
6	المنصورة	1154	993	1620	2%	1%	2.4%	7	4	9	20
7	الزقازيق	1800	1200	1804	3%	2%	2.7%	11	8	10	28
8	حلوان	1011	883	1652	1%	2%	2.5%	4	7	9	19
9	المنيا	318	510	771	0.5%	0.8%	1%	2	3	4	8
10	المنوفية	600	719	1082	1%	1%	1.6%	4	4	6	13
11	قناة السويس	297	314	709	0.4%	0.5%	1%	1	2	4	6
12	جنوب الوادي	176	252	526	0.3%	0.4%	0.8%	1	1	3	4
13	الأزهر	1374	1575	5568	2%	2%	8%	7	7	30	43
14	الفيوم	336	373	750	0.5%	0.5%	1%	2	2	4	7
15	بني سويف	428	433	1087	0.6%	0.6%	2%	2	2	7	10
16	كفر الشيخ	276	234	390	0.4%	0.4%	0.6%	1	1	2	3
17	بنها	537	732	1489	0.8%	1%	2%	3	3	7	12
18	سوهاج	265	342	632	0.4%	0.5%	1%	1	2	4	6
19	بورسعيد	156	237	533	0.1%	0.3%	0.8%	1	1	3	5
20	دمنهور	141	207	376	0.2%	0.3%	0.6%	1	1	2	3
21	السويس	224	270	667	0.3%	0.4%	1%	1	1	4	3
22	دمياط	144	239	378	0.2%	0.4%	0.6%	1	1	2	4
23	أسوان	124	263	386	0.2%	0.4%	0.6%	1	1	2	3
24	السادات	79	127	168	0.1%	0.2%	0.2%	1	1	1	3
25	العريش	53	74	243	0.08%	0.1%	0.3%	1	1	1	3
26	الوادي الجديد	46	111	191	0.07%	0.2%	0.3%	1	1	1	3
27	مطروح	27	39	69	0.04%	0.06%	0.1%	0	1	1	2
28	الأقصر	22	40	94	0.03%	0.06%	0.1%	0	1	1	2
الإجمالي		16857	16298	33115	25%	25%	50%	95	95	190	360
		66270			100%			380			95%
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي								90	89	181	360

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للنشرة السنوية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إصدار نوفمبر 2024.

(4-7) أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوب PLS-SEM في إعداد النموذج الهيكلي للبحث وذلك للأسباب التالية (F. Hair Jr et al., 2014): يستخدم هذا الأسلوب في معالجة النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات والأبعاد، كما أثبتت فعاليته في تقييم الصدق والثبات في نماذج القياس العاكسة. يمتاز PLS-SEM بمرونته مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة التي تعتمد على عدد أكبر من المتغيرات الهيكلية (Constructs)، ويستخدم في البحوث التي يهدف الباحث فيها إلى التنبؤ والاستكشاف للعلاقات (Prediction-oriented) بين المتغيرات وتكوين رؤية جديدة. كما يمتلك القدرة على التعامل مع البناءات غير القابلة للقياس بطريقتيها: الانعكاسية (Reflective) والتكوينية (Formative). ولذلك، استخدم الباحث برنامج SmartPLS 4، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج SPSS V.31 لإجراء التحليل الوصفي لعينة البحث.

جدول (5)
الأساليب الإحصائية المستخدمة

م	الإجراء التحليلي	الأساليب الإحصائية المستخدمة	أداة التحليل
1	التحليل الوصفي لعينة البحث.	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية.	SPSS V.31
2	تقييم صدق وثبات القياس.	معامل ثبات الاتساق الداخلي (CR)، معامل متوسط التباين المُستخرج (AVE)، معامل الموثوقية (HTMT)، معامل كرونباخ ألفا.	SmartPLS 4
3	تقييم نموذج البحث واختبار الفروض.	تحليل المسار (Path analysis)، معامل التحديد (R^2)، حجم التأثير (F^2)، مشكلة التعدد الخطي (VIF)، اختبار Bootstrapping.	SmartPLS 4

المصدر: من اعداد الباحث.

(8) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

جدول (6)
التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد المشاركين N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري SD	المدى Range	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis	1	2	3
1. القيادة الأصيلة	360	3.397	0.853	4.000	-0.339	-0.571	—	.641**	-.414**
2. مناخ العمل الأخلاقي	360	4.077	0.671	3.114	-0.186	-0.417	.641**	—	-.321**
3. نية ترك العمل	360	3.407	1.171	4.000	-0.306	-0.374	-.414**	-.321**	—

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.
ملحوظة: العلاقة (الارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $p < .01$ (1-tailed).

تُظهر الإحصائيات الوصفية لعينة الدراسة ($N = 360$) أن متغير القيادة الأصلية سجّل متوسطاً حسابياً قدره ($M = 3.39, SD = 0.85$)، بينما حقق المناخ الأخلاقي أعلى متوسط بين المتغيرات ($M = 3.40, SD = 1.17$)، في حين بلغ متوسط نية ترك العمل ($M = 4.07, SD = 0.67$)، وتشير قيم معامل الالتواء السالبة للقيادة الأصلية (-0.339) والمناخ الأخلاقي (-0.186) ونية ترك العمل (-0.306) إلى اعتدالية التوزيع وملاءمته للتحليل الإحصائي المعملي. وفيما يتعلق بمصفوفة الارتباط، أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي معنوي إحصائياً بين القيادة الأصلية والمناخ الأخلاقي ($r = .641, p < .01$)، وارتباطات سلبية معنوية إحصائياً بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل ($r = -.414, p < .01$) وبين المناخ الأخلاقي ونية ترك العمل ($r = -.321, p < .01$)، مما يدعم الفرضية النظرية القائلة بأن تعزيز ممارسات القيادة الأصلية وتطوير مناخ أخلاقي إيجابي يسهمان في خفض نوايا ترك العمل لدى الموظفين، ويؤكد الدور الحيوي لهذه المتغيرات في استراتيجيات الاحتفاظ بالخبرات التنظيمية.

(9) تقييم نموذج القياس:

يتم تقييم نموذج القياس على خطوتين:

• الأولى: اختبار صدق المحتوى Content Validity:

وذلك للتأكد من أن العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء تصل إلى مفردات العينة بنفس المعنى الذي يقصده الباحث. ولتحقيق ذلك؛ قام الباحث بمناقشة تلك العبارات مع عدد من الأساتذة المُحكِّمين وعدد من المستقضي منهم من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من الفهم الصحيح لتلك العبارات، ثم إجراء التعديلات عليها وتوزيعها في صورتها النهائية على مفردات العينة (Hamid & Habidin, 2024).

• الثانية: تقييم نموذج القياس في المستويين الأول والثاني:

وذلك نظراً لاحتواء النموذج الهيكلي المقترح للبحث على ثلاثة متغيرات عاكسة (المتغير المستقل والوسيط والتابع) متعددة الأبعاد والفقرات، حيث يتم قياس مدى تحقق كل من ثبات المؤشرات والاتساق الداخلي وصدق التقارب وصدق التمايز.

(1-9) تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول:

Reflective First Order Construct Evaluation

يتم تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول (المتغيرات الفرعية وما تحويه من عبارات) من خلال: قيم معاملات تحميل المؤشرات (العبارات) على البنى الفرعية للنموذج (الأبعاد)، ومعامل ألفا للثبات، ومعامل الثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المُستخرج (AVE). تتطلب معايير التقييم أن تكون قيم التحميلات الخارجية أعلى من 0.70 (Hair et al., 2020; Hair et al., 2013) لضمان ثبات المؤشرات، وأن تتراوح تلك القيم بين 0.70-0.90 وفقاً لـ (Hair et al., 2017). وأن تحقق قيم معامل الثبات المركب مستوى 0.70 أو أعلى للاتساق الداخلي (Peterson & Kim, 2013; Taber, 2018). وأن يصل متوسط التباين المُستخرج إلى 0.50 أو أعلى لتحقيق صدق التقارب (Fornell & Larcker, 1981; Hair & Alamer, 2022).

جدول (7)

قيم معاملات تحميل العبارات ومعاملات الثبات والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج في نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

المتغير وبنائاته	المؤشر	العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا Alpha	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخرج AVE
الوعي الذاتي Self-Awareness (SA) القيادة الأصيلة Authentic leadership (AL)	SA 1	يحرص القائد على التعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم.	0.821	0.823	0.882	0.652
	SA 2	يدرك المدير بدقة كيف يرى العاملون قدراته وإمكانياته.	0.813			
	SA 3	يدرك المدير الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.	0.794			
	SA 4	يدرك المدير كيف تؤثر أفعاله وتصرفاته على الآخرين.	0.803			
الشفافية في العلاقات Relational Transparency (RT)	RT 1	يشجع المدير الجميع على التعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم.	0.816	0.858	0.898	0.638
	RT 2	يقول المدير بدقة ما يقصده أو يعنيه.	0.826			
	RT 3	يعترف المدير بالأخطاء التي تحدث في العمل.	0.778			
	RT 4	يعلن المدير الحقيقة مهما	0.813			

المتغير وبنائاته		المؤشر	العبارات	معاملات التحميل	معامل ألفا Alpha	الثبات المركب (rho_c)	متوسط التباين المستخرج AVE
			كانت درجة صعوبتها.				
		RT 5	يظهر المدير انفعالاته الحقيقية التي تبين مشاعره.	0.759			
		BP 1	يحلل المدير البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل التوصل لقرار.	0.875	0.834	0.900	0.751
		BP 2	يتقبل المدير الآراء التي تختلف وتتعارض مع آرائه في العمل.	0.859			
BP 3	يستمع المدير باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي استنتاجات.	0.866					
	المعالجة المتوازنة Balanced Processing (BP)						
		IMP 1	يظهر المدير معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	0.754	0.830	0.887	0.663
		IMP 2	يتخذ المدير القرارات طبقاً للقيم التي يؤمن بها.	0.812			
		IMP 3	يطلب المدير من الأفراد القيام بالأعمال والمهام التي تتوافق مع قيمهم.	0.825			
IMP 4	يتخذ المدير القرارات الصعبة استناداً على المعايير الأخلاقية.	0.861					
	المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective (IMP)						
		C1	تضع الجامعة ما هو أفضل للعاملين من ضمن الاعتبارات الأساسية لديها.	0.780	0.911	0.929	0.651
		C2	أهم اهتمام بالجامعة ما هو أفضل للعاملين ككل.	0.803			
		C3	من أهم اهتمامات الجامعة منفعة الآخرين.	0.780			
		C4	يهتم كل فرد في هذه الجامعة بمصلحة بعضهم البعض.	0.823			
		C5	من المتوقع منك أن تقوم بما هو أفضل للمنتفعين والمجتمع.	0.814			
		C6	الطريقة الأكثر فعالية هي دائما الطريقة الصحيحة في الجامعة.	0.812			
C7	يتوقع من كل فرد في الجامعة أن يؤدي عمله	0.837					

متوسط التباين المستخرج AVE	الثبات المركب (rho_c)	معامل ألفا Alpha	معاملات التحميل	العبارات	المؤشر	المتغير وبنائاته	
				بكفاءة قبل أي شيء.			
0.692	0.900	0.852	0.832	من المتوقع من الأفراد أن يتبعوا مبادئهم الشخصية ومعتقداتهم الأخلاقية.	I 1	الاستقلالية Independence (I)	
			0.830	يحدد كل فرد لنفسه ما هو صواب وما هو خطأ.	I 2		
			0.875	من أهم اهتمامات المؤسسة هو إدراك كل فرد للصواب والخطأ.	I 3		
			0.788	يسترشد الأفراد في المؤسسة بمبادئهم الأخلاقية.	I 4		
0.670	0.890	0.836	0.840	يتوقع من العاملين الامتثال للقانون والمعايير المهنية ووضعها فوق أي اعتبار.	L 1	القانون LAW (L)	
			0.807	يضع العاملون القانون وأخلاقيات المهنة من الاعتبارات الأساسية بمكان العمل.	L 2		
			0.835	يتوقع من العاملين اتباع القانون والمعايير المهنية بدقة.	L 3		
			0.790	الاعتبار الأول عند اتخاذ أي قرار ما إذا كان ينتهك القانون أم لا.	L 4		
0.669	0.890	0.835	0.785	من المهم اتباع قواعد وإجراءات وسياسات العمل هنا.	R 1	القواعد والإجراءات Rules (R)	
			0.829	يتوقع من كل فرد اتباع قواعد وسياسات العمل.	R 2		
			0.816	نجد أن الناجحون في هذه الجامعة متبعون للبروتوكولات الخاصة بها.	R 3		
			0.842	يتبع الأفراد بدقة سياسات مكان العمل.	R 4		
0.584	0.907	0.881	0.704	في هذه الجامعة يحرص الأفراد على مصالحهم الخاصة قبل أي شيء.	IN 1	المنفعة Instrumental (IN)	
			0.775	غالباً ما يخرج الأفراد من أجل مصالحهم في مكان العمل.	IN 2		

متوسط التباين المستخرج AVE	الثبات المركب (rho_c)	معامل ألفا Alpha	معاملات التحميل	العبارات	المؤشر	المتغير وبنائاته
			0.761	في هذه الجامعة لا يوجد مجال للمبادئ الشخصية والأخلاقية.	IN 3	
			0.808	يتوقع من الأفراد تحقيق منافع المؤسسة بغض النظر عن العواقب.	IN 4	
			0.777	يهتم الأفراد بمصالح الشركة مع استبعاد أي شيء آخر.	IN 5	
			0.745	يعتبر العمل دون المستوى المطلوب فقط إذا تسبب في ضرراً للمؤسسة.	IN 6	
			0.775	من أهم مسؤوليات الأفراد في هذه المؤسسة التحكم في التكاليف.	IN 7	
0.750	0.900	0.833	0.888	أفكر دائماً في مغادرة المكان الذي أعمل به.	TI 1	نية ترك العمل Turnover Intention (TI)
			0.834	أقوم بالبحث عن وظيفة في مكان آخر.	TI 2	
			0.875	إذا كان بإمكانني الاختيار مرة أخرى؛ سأختار العمل بمكان آخر غير هذا المكان.	TI 3	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

يوضح الجدول السابق مجموعة من القيم التي نستطيع من خلالها تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الأول، وذلك كالآتي:

(1-1-9) اختبار الثبات Reliability Assessment:

❖ ثبات المؤشر Indicator reliability:

يتم تقييم ثبات المقياس في النموذج العاكس في مستواه الأول من خلال قيم معاملات التحميل (Loading Factor) لكل مؤشر (فقرة أو عبارة) من عبارات البناء الفرعية للبحث (الأبعاد)، وتُعد قيم المعاملات مقبولة عندما تتراوح بين 0.70-0.90 وفقاً لـ (Hair et al., 2017). تُظهر النتائج أن جميع معاملات التحميل تراوحت بين 0.704 و0.888، مما يؤكد الثبات المرتفع للمؤشرات المستخدمة وإمكانية الاعتماد عليها في القياس.

❖ ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability:

تم التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معاملي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركب (Composite Reliability) لكل متغير فرعي، حيث يُعد الحد الأدنى المقبول 0.70 وفقاً لـ (Hair et al., 2019). أظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا تراوحت بين (0.823-0.911)، بينما تراوحت قيم الثبات المركب بين (0.882-0.929)، وجميعها تتجاوز الحد الموصي به، مما يدل على موثوقية عالية واتساق داخلي قوي للمقاييس المستخدمة.

(2-1-9) اختبار الصدق Validity Assessment:

❖ صدق التقارب Convergent Validity:

يُقِيم صدق التقارب مدى تجانس العبارات المستخدمة في قياس كل بناء، ويُستدل عليه من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، والذي يجب أن يتجاوز 0.50 للدلالة على أن المقياس يفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتته (Hair et al., 2014). كشفت النتائج أن قيم AVE تراوحت بين (0.584-0.751)، وجميعها تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، مما يؤكد تحقق صدق التقارب للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

❖ صدق التمايز Discriminant Validity:

ويقصد به اختلاف كل متغير فرعي عن المتغيرات الفرعية الأخرى، ويتم التحقق منه من خلال معياري Fornell-Larcker و HTMT، وذلك كالآتي:

جدول (8)

قيم معاملات معيار Fornell- Larcker لكل بناء في نموذج القياس العاكس الأول

المتغيرات	المعالجة المتوازنة	الرعاية الأخلاقية	الاستقلالية	المنظور الأخلاقي الداخلي	المنفعة	القانون	القواعد والإجراءات	الشفافية في العلاقات	الوعي الذاتي	نية ترك العمل
المعالجة المتوازنة	0.867									
الرعاية الأخلاقية	0.401	0.807								
الاستقلالية	0.326	0.305	0.832							
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.441	0.305	0.381	0.814						
المنفعة	0.373	0.517	0.422	0.434	0.764					
القانون	0.391	0.319	0.249	0.385	0.373	0.818				
القواعد والإجراءات	0.394	0.388	0.383	0.38	0.429	0.471	0.818			
الشفافية في العلاقات	0.439	0.393	0.365	0.376	0.377	0.383	0.392	0.799		
الوعي الذاتي	0.48	0.356	0.331	0.44	0.316	0.372	0.394	0.512	0.808	
نية ترك العمل	-0.313	-0.385	-0.420	-0.284	-0.433	-0.408	-0.438	-0.375	-0.31	0.866
الوسط الحسابي	3.396	3.397	3.396	3.400	3.396	3.396	3.396	3.396	3.396	3.407
الانحراف المعياري	1.177	1.096	1.129	1.106	1.035	1.110	1.110	1.115	1.096	1.171

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

يُتحقق صدق التمايز وفقاً لمعيار Fornell-Larcker عندما يتجاوز الجذر التربيعي لـ AVE (القيم القطرية) معاملات الارتباط البينية. تؤكد النتائج تحقق هذا الشرط، حيث تراوحت القيم القطرية بين (0.867-0.764) وجميعها أكبر من ارتباطاتها مع المتغيرات الأخرى. كما أن الارتباطات السلبية

بين نية ترك العمل والمتغيرات الأخرى (0.284- إلى 0.438-) تدعم العلاقات النظرية المتوقعة، مما يؤكد أن كل بناء يقيس مفهوماً متميزاً ويُعزز الصدق التمايزي للنموذج القياسي.

جدول (9)

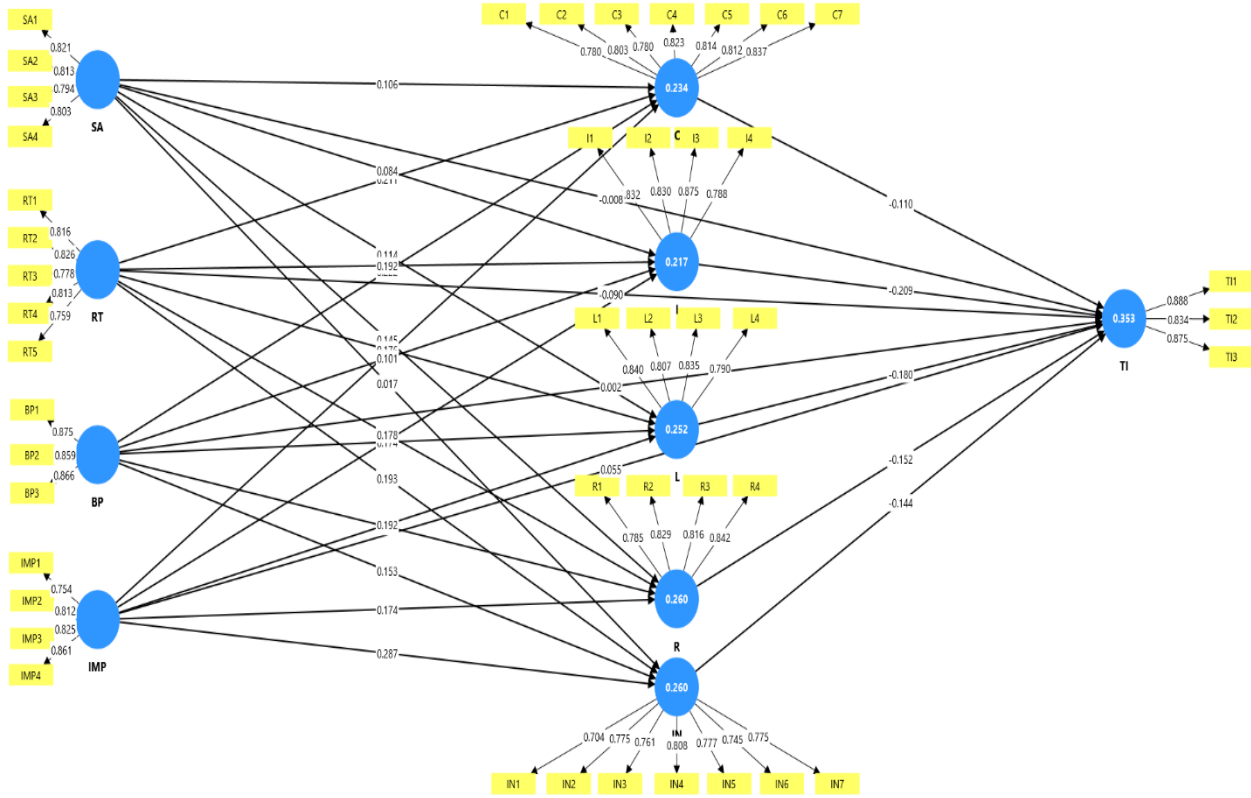
قيم معاملات معيار HTMT لكل بناء في نموذج القياس العاكس الأول

البناءات	المعالجة المتوازنة	الرعاية الأخلاقية	الاستقلالية	المنظور الأخلاقي الداخلي	المنفعة	القانون	القواعد والإجراءات	الشفافية في العلاقات	الوعي الذاتي	نية ترك العمل
المعالجة المتوازنة										
الرعاية الأخلاقية	0.460									
الاستقلالية	0.384	0.347								
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.525	0.348	0.452							
المنفعة	0.431	0.575	0.486	0.503						
القانون	0.465	0.363	0.289	0.457	0.431					
القواعد والإجراءات	0.471	0.444	0.453	0.455	0.501	0.564				
الشفافية في العلاقات	0.514	0.441	0.42	0.442	0.433	0.448	0.458			
الوعي الذاتي	0.579	0.411	0.394	0.535	0.370	0.445	0.475	0.605		
نية ترك العمل	0.371	0.440	0.492	0.340	0.503	0.486	0.525	0.438	0.373	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول السابق صدق التمايز باستخدام معيار نسبة Heterotrait-Monotrait (HTMT)، حيث أظهرت جميع القيم أقل من القيمة المرجعية البالغة 0.90 وفقاً لـ (Henseler et al., 2015). تراوحت قيم HTMT بين 0.289 كحد أدنى (بين الاستقلالية والقانون) و0.605 كحد أقصى (بين الشفافية في العلاقات والوعي الذاتي)، وجميعها أقل بشكل واضح من القيمة المرجعية. تُعزز هذه النتائج الأدلة على صدق التمايز، مؤكدةً أن كل بناء فرعي في نموذج البحث يمثل

مفهوماً نظرياً متميزاً ومستقلاً عن البناءات الأخرى، مما يدعم الخصائص القياسية للأداة المستخدمة في الدراسة. ويوضح الشكل التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الأول:



شكل (2): نموذج القياس العاكس في مستواه الأول

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(2-9) تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الثاني:

Reflective second-order constructs evaluation

يتم تقييم نموذج القياس العاكس في المستوى الثاني (المتغيرات الرئيسة الثلاثة وما تحويه من متغيرات فرعية) من خلال قيم معاملات تحميل المؤشرات (الأبعاد) على بناءات النموذج ومعامل ألفا للثبات ومعامل الثبات المركب CR ومتوسط التباين المستخرج AVE:

جدول (10)

قيم معاملات تحميل مؤشرات البناءات الفرعية، ومعاملات ثبات وصدق نموذج القياس في مستواه الثاني

المتغير وبنائاته الفرعية	المؤشر	معاملات التحميل	معامل ألفا	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخرج (AVE)
القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	0.786	0.764	0.849	0.585
	الشفافية في العلاقات	0.769			
	المعالجة المتوازنة	0.771			
	المنظور الأخلاقي الداخلي	0.733			
مناخ العمل الأخلاقي	الرعاية الأخلاقية	0.702	0.758	0.838	0.510
	الاستقلالية	0.657			
	القانون	0.680			
	القواعد والإجراءات	0.757			
نية ترك العمل	المنفعة	0.769	0.833	0.900	0.750
	TL 1	0.888			
	TL 2	0.834			
	TL 3	0.875			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(1-2-9) اختبار الثبات Reliability Assessment:

• ثبات المؤشر Indicator Reliability:

تؤكد نتائج الجدول السابق تحقق ثبات المؤشرات في المستوى الثاني من النموذج. بالنسبة للقيادة الأصيلة، تراوحت معاملات التحميل بين (0.786-0.733) متجاوزة الحد المقبول 0.70. أما بناءات مناخ العمل الأخلاقي، فتراوحت معاملاتها بين (0.769-0.657)، وعلى الرغم من أن بعض القيم كانت أقل من 0.70 قليلاً، إلا أن قيمة AVE التي تجاوزت 0.50 تؤكد تحقق ثبات المؤشر وفقاً للمعايير المعتمدة في البحوث الاستكشافية. كما سجلت نية ترك العمل أعلى معاملات التحميل (0.888-0.834)، مما يشير إلى ثبات مرتفع للمؤشرات.

- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability: أظهرت قيم معاملات ألفا كرونباخ والثبات المركب (CR) تحقق ثبات الاتساق الداخلي لجميع المتغيرات في المستوى الثاني، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المطلوب 0.70. تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.758-0.833)، بينما تراوحت قيم الثبات المركب بين (0.838-0.900)، مما يدل على موثوقية عالية واتساق داخلي قوي للبناءات الرئيسية.

9-2-2 اختبار الصدق Validity Assessment:

❖ صدق التقارب Convergent Validity:

تشير قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى تحقق صدق التقارب للبناءات الرئيسية في المستوى الثاني، حيث سجلت القيادة الأصيلة (AVE = 0.585)، ومناخ العمل الأخلاقي (AVE = 0.510)، ونية ترك العمل (AVE = 0.750). جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المطلوب 0.50، مما يؤكد أن كل بناء رئيس يفسر أكثر من 50% من التباين في مؤشراتته، ويدل على صدق تقارب مقبول للنموذج القياسي من المستوى الثاني.

❖ صدق التمايز Discriminant Validity:

جدول (11)

قيم معاملات معيار Fornell- Larcker لمتغيرات البحث في مستواه الثاني

المتغيرات	القيادة الأصيلة	مناخ العمل الأخلاقي	نية ترك العمل
القيادة الأصيلة	0.765		
مناخ العمل الأخلاقي	0.682	0.714	
نية ترك العمل	0.423-	0.585-	0.866
الوسط الحسابي	3.397	4.077	3.407
الانحراف المعياري	0.853	0.671	1.171

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

يؤكد الجدول السابق تحقق صدق التمايز بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة وفقاً لمعيار Fornell- Larcker. حيث يُلاحظ أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير (القيم القطرية المميزة) يفوق معاملات الارتباط مع المتغيرات الأخرى. سجلت القيادة الأصيلة ($\sqrt{AVE} = 0.765$)، ومناخ العمل الأخلاقي ($\sqrt{AVE} = 0.714$)، ونية ترك العمل ($\sqrt{AVE} = 0.866$)، وجميعها تتجاوز قيم الارتباطات البينية المقابلة. كما تُظهر النتائج ارتباطاً إيجابياً قوياً بين القيادة الأصيلة ومناخ العمل

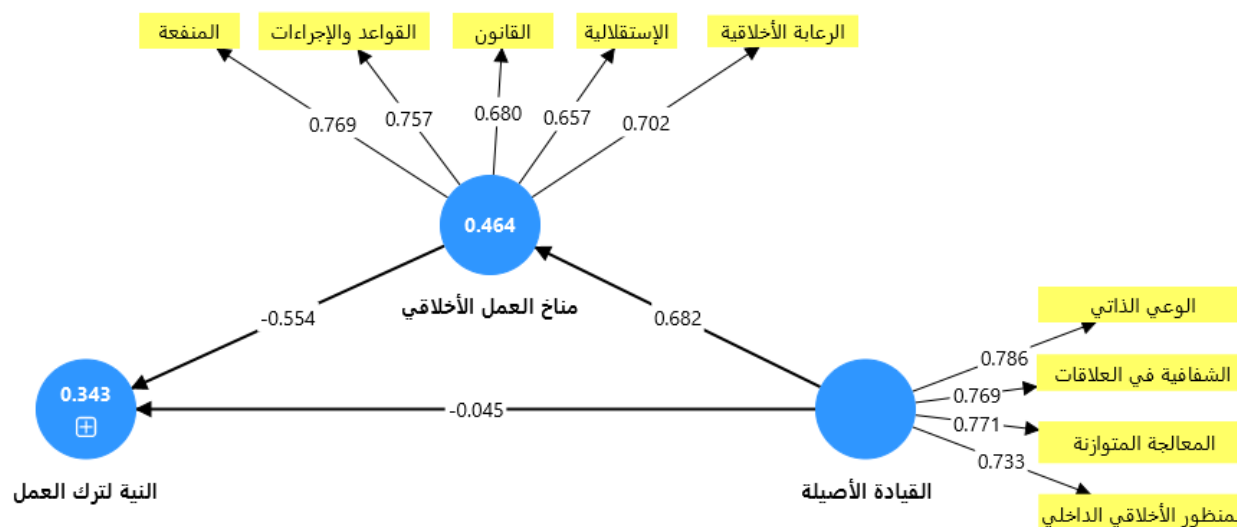
الأخلاقي (0.682 = r)، وارتباطات سلبية معتدلة مع نية ترك العمل (0.423 = r و 0.585 = r على التوالي)، مما يتسق مع الأسس النظرية ويؤكد أن كل متغير رئيس يقيس بناءً مفاهيمياً متميزاً عن الآخرين.

جدول (12)

قيم معاملات معيار HTMT الخاصة بالمتغيرات الرئيسية لنموذج القياس في مستواه الثاني			
البناءات	القيادة الأصيلة	مناخ العمل الأخلاقي	نية ترك العمل
القيادة الأصيلة			
مناخ العمل الأخلاقي	0.895		
نية ترك العمل	0.526	0.733	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

تؤكد قيم معيار HTMT الواردة في الجدول تحقق صدق التمايز بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة، حيث سجلت جميع القيم أقل من القيمة المرجعية 0.90 وفقاً لـ (Henseler et al., 2015). بلغت قيمة HTMT بين القيادة الأصيلة ومناخ العمل الأخلاقي (0.895)، وهي الأعلى لكنها تظل ضمن الحد المقبول، بينما سجلت القيم بين نية ترك العمل والمتغيرين الآخرين (0.526 مع القيادة الأصيلة، و0.733 مع المناخ الأخلاقي) قيماً أقل بشكل واضح. تدعم هذه النتائج الأدلة السابقة على أن كل متغير رئيس يمثل بناءً نظرياً مستقلاً ومتميزاً، مما يعزز الصلاحية القياسية للنموذج المستخدم في الدراسة. ويوضح الشكل التالي نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني:



شكل (3): نموذج القياس العاكس في مستواه الثاني

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(10) اختبار الفروض:

❖ تحليل التأثير المباشر:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل العلاقات المباشرة لمتغيرات البحث والمتمثلة في اختبار الفرض الأول والثاني والثالث:

جدول (13)

نتائج اختبار التأثير المباشر باستخدام أسلوب تحليل المسار

الفروض	المسار المعياري	بيتا β	قيمة t T-Value	قيمة P-Value	فترة الثقة 95% [LLCI - ULCI]	القرار
الفرض الأول H1	القيادة الأصيلة << مناخ العمل الأخلاقي	0.682	24.462	0.000	[0.728: 0.636]	قبول
الفرض الثاني H2	مناخ العمل الأخلاقي << نية ترك العمل	-0.554	10.180	0.000	[-0.464 : -0.643]	قبول
الفرض الثالث H3	القيادة الأصيلة << نية ترك العمل	-0.045	0.804	0.211	[0.046 : -0.138]	رفض

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(1-10) نتيجة اختبار الفرض الأول (H1):

تشير نتائج تحليل المسار بالجدول السابق إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي بالجامعات محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.682, p < 0.001$) عند فترتي ثقة [0.728: 0.636] وتحملان نفس الإشارة، ما يؤكد التأثير الإيجابي والمعنوي، وعليه يتم قبول صحة الفرض الأول.

(2-10) نتيجة اختبار الفرض الثاني (H2):

تشير نتائج تحليل المسار بالجدول السابق أيضاً إلى وجود تأثير سلبي معنوي لمناخ العمل الأخلاقي على نية أعضاء هيئة التدريس ترك العمل بالجامعات محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل ($\beta = -0.554, p < 0.001$) عند فترتي ثقة [-0.464 : -0.643] وتحملان نفس الإشارة، ما يؤكد التأثير السلبي والمعنوي، وعليه يتم قبول صحة الفرض الثاني.

(3-10) نتيجة اختبار الفرض الثالث (H3):

تشير نتائج تحليل المسار بالجدول السابق إلى عدم معنوية تأثير القيادة الأصيلة على نية ترك العمل بالجامعات محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = -0.045, p = 0.211$) عند فترتي ثقة [0.046 : -0.138] تحتوي على الصفر وتحمل إشارتين مختلفتين، وبالتالي عدم معنوية التأثير، لذلك لا تدعم النتائج صحة الفرض الثالث.

❖ تحليل التأثير غير المباشر:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرض الرابع المتمثل في تحليل التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط، وذلك من خلال تحليل معاملات المسار المباشر وغير المباشر لنموذج البحث:

جدول (14)
نتائج اختبار التأثير غير المباشر باستخدام أسلوب تحليل المسار

المسار المباشر	التأثير المباشر B	قيمة ت- T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	الدلالة الإحصائية P < 0.05
القيادة الأصيلة << نية ترك العمل	-0.045	0.804	0.211	غير معنوية
فترات الثقة 95% للتأثير المباشر (LLCI:ULCI) (-0.138 : 0.046)				
المسار غير المباشر	التأثير غير المباشر B	قيمة ت- T-Value	القيمة الاحتمالية P-Value	الدلالة الإحصائية P < 0.05
القيادة الأصيلة << مناخ العمل الأخلاقي << نية ترك العمل	-0.378	9.146	0.000	معنوية
فترات الثقة 95% للتأثير غير المباشر (LLCI:ULCI) (-0.449 : -0.312)				
نوع الوساطة		كلية		
القرار		قبول الفرض		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(4-10) نتيجة اختبار الفرض الرابع (H4):

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

أولاً، عدم وجود تأثير مباشر معنوي إحصائياً للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = -0.045, p = 0.211$) عند فترتي ثقة - : 0.046 [0.138، وهو ما يتسق مع نتائج اختبار الفرض الثالث المذكورة سابقاً.

ثانياً، وجود تأثير غير مباشر معنوي إحصائياً للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر ($\beta = -0.378, p < 0.001$) عد فترتي ثقة [-0.312 : -0.449] تحمل نفس الإشارة مما يؤكد معنوية التأثير السلبي غير المباشر.

ثالثاً، بلغت قيمة التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للقيادة الأصيلة على نية ترك العمل ($\beta = -0.423, p < 0.001$) عد فترتي ثقة [-0.353 : -0.491] تحمل نفس الإشارة السالبة مما يؤكد معنوية التأثير الكلي.

استناداً إلى ما سبق، تُظهر النتائج أن مناخ العمل الأخلاقي يتوسط بشكل كامل (Full Mediation) العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية محل الدراسة، حيث ثبتت معنوية التأثير غير المباشر في ظل انعدام معنوية التأثير المباشر. وبناءً عليه، يتم قبول الفرض الرابع كلياً.

(11) تقييم نموذج البحث الهيكلي:

جدول (15)
تقييم النموذج الهيكلي للبحث

بناءات البحث	البناءات التابعة لها	معامل تضخم التباين VIF	فترات الثقة 95% Bootstrap confidence intervals	حجم التأثير (F ²)	معامل التحديد (R ²)
القيادة الأصيلة	مناخ العمل الأخلاقي	1.000	1.000	1.000	0.867
	نية ترك العمل	1.867	1.679	2.127	0.002
مناخ العمل الأخلاقي	نية ترك العمل	1.867	1.679	2.127	0.464
نية ترك العمل	-----	-----	-----	-----	0.343

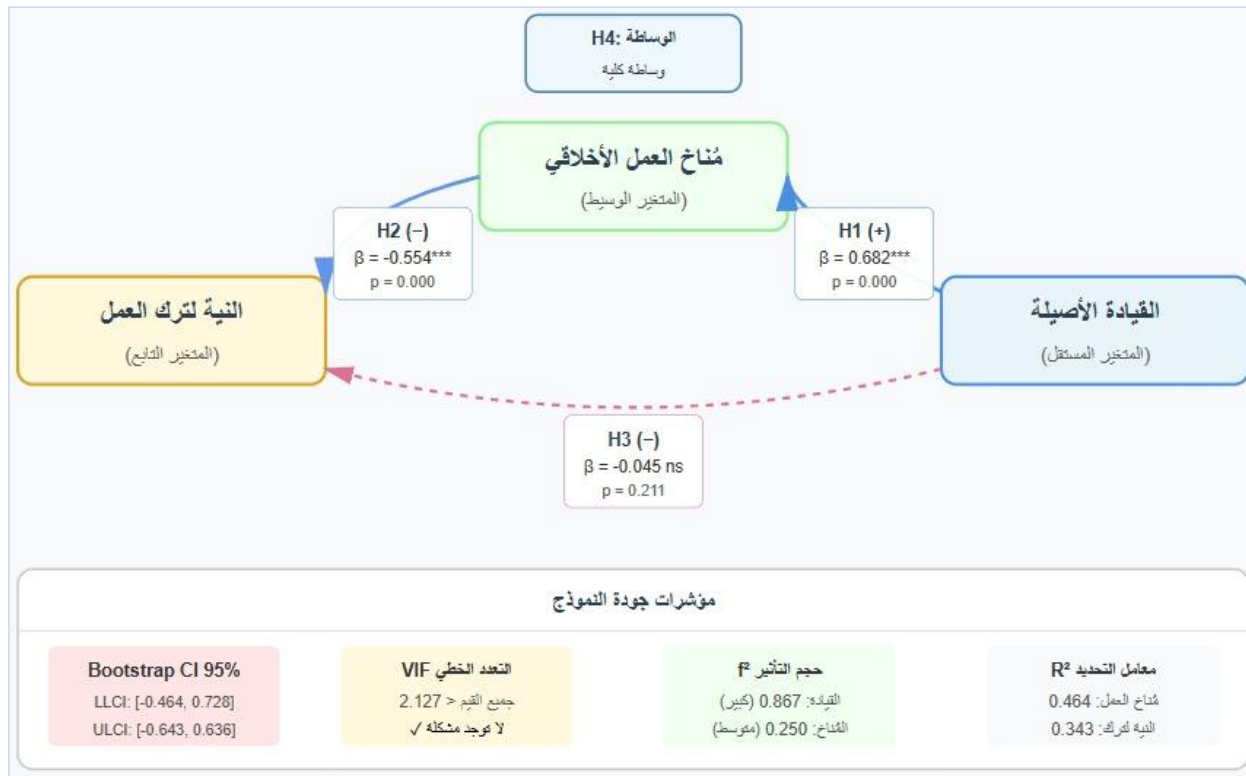
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

يوضح الجدول السابق المؤشرات الأساسية لتقييم جودة النموذج الهيكلي، حيث تم التحقق من صلاحية النموذج الهيكلي (Structural Model Validity) في النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM من خلال عدة معايير أساسية تضمن دقة النتائج وقوة القدرة التفسيرية، والتي يمكن تفسيرها كما يلي:

أولاً: معامل التحديد (R^2) - يعكس نسبة التباين المُفسَّر في المتغيرات التابعة بواسطة المتغيرات المستقلة. وفقاً لـ (Hair et al., 2016)، تُعد القيم التي تتجاوز 0.25 مقبولة، والقيم الأعلى من 0.50 متوسطة، بينما القيم التي تقترب من 0.75 تشير إلى قدرة تفسيرية قوية. أظهرت النتائج أن مناخ العمل الأخلاقي سجل ($R^2 = 0.464$)، ونية ترك العمل ($R^2 = 0.343$)، وكلاهما يقع في النطاق المقبول إلى المتوسط. مما يعكس قدرة تفسيرية مقبولة، حيث تفسر المتغيرات المستقلة في النموذج (القيادة الأصلية ومناخ العمل الأخلاقي) مجتمعة حوالي 34.3% من التباين في نية ترك العمل. تشير هذه القيم إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية مقبولة للعلاقات بين المتغيرات المدروسة.

ثانياً: معامل تضخم التباين (VIF) - يُستخدم للكشف عن مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity). نجد أن جميع قيم VIF في النموذج (1.000-1.867) أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (5.0) وفقاً لـ (Hair et al., 2019)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة.

ثالثاً: حجم التأثير (f^2) - يقيس الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في تفسير التباين. وفقاً لـ (Hair et al., 2014)، تُصنف قيم f^2 إلى: صغير (0.02)، متوسط (0.15)، وكبير (0.35). سجلت القيادة الأصلية على مناخ العمل الأخلاقي ($f^2 = 0.867$) تأثيراً كبيراً جداً، بينما سجل مناخ العمل الأخلاقي على نية ترك العمل ($f^2 = 0.250$) تأثيراً فوق المتوسط إلى كبير، في حين بلغ تأثير القيادة الأصلية مع نية ترك العمل (0.002) (تأثير ضعيف) وهو ما يتفق مع نتائج اختبار فروض البحث. ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي للبحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



شكل (4): النموذج الهيكلي للبحث
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SmartPLS V. 4.

(12) مناقشة وتفسير النتائج:

تضمن البحث ثلاث متغيرات رئيسية: متغير مستقل (القيادة الأصيلة)، ومتغير تابع (نية ترك العمل)، ومتغير وسيط (مناخ العمل الأخلاقي). تمثل الهدف الأساسي للبحث في تحديد الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة. لتحقيق هذا الهدف، تم صياغة واختبار أربعة فروض بحثية لفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. فيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج اختبار فروض البحث وتفسيرها، مع توضيح مدى اتساقها أو تباينها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الأول (H1):

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الأصيلة على مناخ العمل الأخلاقي في الجامعات محل البحث، حيث أن تعزيز القيم الأصيلة والأخلاقية في المنظمة من خلال تبني القادة للمعايير الأخلاقية ومعالجة الأمور بشكل عادل ومتوازن وقدرتهم على التحكم في عواطفهم ورغباتهم يحفز

أعضاء هيئة التدريس على التعامل بشكل أخلاقي والإحساس بشكل أكبر بقيمة العمل، كما يحظى القادة باحترام وثقة العاملين مما يُوجد بيئة عمل أخلاقية تتميز بالأمان النفسي مما يحفز العاملين على الأداء الجيد والراقي والإبداع والاندماج في العمل والارتباط بمكان العمل. وتتفق هذه النتيجة مع معظم الأبحاث التي تناولت هذين المتغيرين على حد علم الباحث، على سبيل المثال دراسة (Milon & Shapira-Lishchinsky, 2021) التي أشارت إلى أن مناخ العمل الأخلاقي يُعد مؤشراً على فعالية القيادة الأصيلة من خلال تعزيز التعاون البناء بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، حيث تسهل القيادة الأصيلة تطبيق المعايير الأخلاقية والمعالجة المتوازنة للقضايا المؤسسية. كما تتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات (Cianci et al., 2014; Fladerer & Braun, 2020) التي أكدت أن القيادة الأصيلة تحد من السلوكيات غير الأخلاقية وتقلل من النزاعات نحو التصرفات اللاأخلاقية، مما يعزز ويدعم المناخ الأخلاقي في المؤسسة.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثاني (H2):

أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي لمناخ العمل الأخلاقي على نية أعضاء هيئة التدريس ترك العمل بالجامعات الحكومية محل البحث، وذلك لما توفره بيئة العمل الأخلاقية من الرعاية الأخلاقية والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات الأكاديمية والبحثية وفقاً لمبادئهم الأخلاقية دون ضغوط وتحت مظلة الوعي التام بالقانون وقواعد وسياسات العمل. كذلك ما توفره بيئة العمل الأخلاقية من الاهتمام بمنفعة أعضاء هيئة التدريس والجامعة على حد سواء، مما يزيد من ارتباط أعضاء هيئة التدريس بمكان العمل بالجامعة ويقلل من احتمالية نية ترك العمل. وتتفق هذه النتيجة مع معظم الأبحاث التي تناولت هذين المتغيرين على حد علم الباحث، كما في بحث (Joe et al., 2018) الذي توصل إلى وجود تأثير سلبي معنوي مباشر وغير مباشر من خلال التماثل التنظيمي حيث يزيد مناخ العمل الأخلاقي من الانتماء والولاء للمنظمة مما يقلل من نية ترك العمل. واتفقت أيضاً مع بحث (Simha & Pandey, 2021) الذي توصل إلى أن مناخ العمل الأخلاقي يقلل من نية ترك العمل وذلك من خلال الدور الوسيط للثقة في المنظمة. كما اتفقت مع نتيجة بحث (Ghasempour, 2020) والذي اعتبر أن مناخ العمل هو المؤشر الرئيسي الذي يمكن التنبؤ من خلاله بنية الأفراد ترك العمل حيث يؤثر على هوية الأفراد وانتمائهم.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الثالث (H3):

أظهرت نتائج البحث عدم وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأصلية على نية أعضاء هيئة التدريس ترك العمل بالجامعات محل البحث، حيث لم تدعم نتائج تحليل المسار المباشر معنوية هذا التأثير. رغم التوقعات النظرية السائدة حول التأثير المباشر للقيادة الأصلية في خفض نية ترك العمل، تشير عدة دراسات تجريبية إلى أن هذه العلاقة قد لا تكون مباشرة أو ذات دلالة إحصائية في جميع السياقات التنظيمية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wijaya et al., 2024) التي أُجريت على عينة من موظفي قطاع الخدمات، حيث لم يكشف تحليل البيانات عن علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل، ولكن من خلال الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط، مما يدعم فرضية عدم التأثير المباشر. كما تؤكد دراسة (Zahra et al., 2022) التي أُجريت على عينة من المنظمات العامة في إندونيسيا عدم وجود تأثير مباشر للقيادة الأصلية على نية الترك، دون الإشارة إلى أي دور وسيط. وأوضحت دراسة (Tshwane et al., 2023) أن التأثير المباشر غير دال إحصائياً، مع تأكيد الدور الوسيط للرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن القيادة الأصلية تقلل من نية ترك العمل بشكل غير مباشر عبر تحسين الرضا الوظيفي. تشير هذه النتائج إلى أن تأثير القيادة الأصلية قد يكون غير مباشر، حيث يعمل من خلال متغيرات وسيطة مثل الالتزام التنظيمي أو الدعم المُدرك من الرؤساء أو الانخراط في العمل كما أشارت دراسة (Oh & Oh, 2017). في المقابل، تختلف نتيجة هذا البحث مع دراسة (Azanza et al., 2015) التي كشفت عن وجود تأثير معنوي مباشر وغير مباشر من خلال الانخراط في العمل، ودراسة (Ladao et al., 2022) التي أظهرت تأثيراً معنوياً مباشراً وغير مباشر من خلال الدعم التنظيمي، ودراسة (Arici, 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأصلية على نية ترك العمل.

فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرض الرابع (H4):

أظهرت نتائج اختبار الفرض الرابع أن المتغير الوسيط مناخ العمل الأخلاقي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل، حيث يتم التأثير المعنوي كاملاً من خلال التأثير السلبي غير المباشر لمناخ العمل الأخلاقي. يعني هذا أنه كلما ارتفع مستوى مناخ العمل الأخلاقي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الأصلية في الحد من نية ترك العمل. يمكن تفسير ذلك بأن تبني القادة للمعايير

الأخلاقية وممارستهم للمعالجة المتوازنة والعادلة للقضايا، إلى جانب قدرتهم على التنظيم الذاتي والوعي بالذات، يُسهم في خلق بيئة عمل أخلاقية تتسم بالأمان النفسي. هذا المناخ الإيجابي يحفز أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأداء المتميز والإبداع والاندماج الوظيفي. كما يوفر مناخ العمل الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس الاستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية والبحثية وفقاً لمبادئهم الأخلاقية دون ضغوط، في إطار من الالتزام بالقوانين وسياسات العمل المؤسسية. علاوة على ذلك، وتحقق البيئة الأخلاقية توازناً بين مصالح أعضاء هيئة التدريس ومصالح الجامعة، مما يعزز الارتباط الوظيفي ويقلل من احتمالية تكوين نوايا ترك العمل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات (Tshwane et al., 2023; Wijaya et al., 2024) التي كشفت عن وساطة كاملة للمتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل لكن من خلال المتغير الوسيط الانخراط في العمل. وتدعم نظرية حفظ الموارد (Conservation of Resources) هذه النتائج من خلال تفسير كيفية تأثير القيادة الأصيلة على تخفيف ضغوط العمل عبر تعزيز المناخ الأخلاقي، والذي بدوره يقلل بشكل جوهري من نية ترك العمل (Shih & Yeh, 2024). وتختلف نتيجة هذا البحث مع دراسة (Liu & Wong, 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي. وتختلف أيضاً مع بحث (Demirtas & Akdogan, 2015) الذي توصل إلى وجود وساطة جزئية وليست كلية لمناخ العمل الأخلاقي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل.

(13) توصيات البحث:

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من أهمية القيادة الأصيلة ودورها في الحد من نية أعضاء هيئة التدريس ترك العمل من خلال تعزيز مناخ العمل الأخلاقي، والذي أثبتت النتائج دوره الوسيط الكامل بقيمة تأثير غير مباشر ($\beta = -0.378, p < 0.001$)، بما يتيح لهم القيام بمهامهم وأدوارهم التعليمية والبحثية والإدارية على الوجه الأكمل، فضلاً عن تعزيز قدراتهم على الإبداع والابتكار في البيئة الأكاديمية، يقترح الباحث تقديم بعض التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية للقادة في الجامعات المصرية محل البحث، وبناءً على النتائج السابقة، يقترح البحث التوصيات التالية:

جدول (16)
توصيات البحث

م	التوصية	آلية التنفيذ	مؤشرات الأداء	القائم بالتنفيذ	المدة
1	تطوير برنامج متكامل لتعزيز ممارسات القيادة الأصيلة	• إجراء تقييم 360 درجة لممارسات القيادة الحالية (London & Smither, 1995). • تصميم برامج تدريبية مخصصة لتعزيز الأبعاد الأربعة (الوعي الذاتي، الشفافية، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي). • إنشاء نظام للتوجيه والإرشاد القيادي.	تحسن درجات تقييم القيادة بنسبة 25%. انخفاض معدل نية ترك العمل بنسبة 30%.	رئاسة الجامعة بالتعاون مع مركز إعداد القادة	6 شهور للتطوير تطبيق مستمر
2	تأسيس نظام لقياس وتعزيز العمل الأخلاقي	• تطبيق استبيان مناخ العمل الأخلاقي (Cullen et al., 1993) بشكل دوري. • تحديد نقاط القوة والضعف في الأبعاد الخمسة. • وضع خطط تحسين مستهدفة لكل كلية.	تحقيق متوسط 5/4.5 في تقييم المناخ الأخلاقي. زيادة مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 35%.	وحدة ضمان الجودة بالتنسيق مع عمداء الكليات	قياس ربع سنوي تحسين مستمر
3	إنشاء آليات مؤسسية للشفافية والمشاركة في صنع القرار	• تفعيل مجالس أعضاء هيئة التدريس بصلاحيات حقيقية. • نشر محاضر الاجتماعات والقرارات إلكترونياً. • إنشاء منصة رقمية للمقترحات والتغذية الراجعة.	• مشاركة 75% من أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. • تحقيق مؤشر شفافية 80%.	الإدارة العليا ومركز تقنية المعلومات	3 شهور للإنشاء تحديث مستمر
4	تطوير ميثاق أخلاقي شامل وآليات تطبيقه	• صياغة ميثاق أخلاقي بمشاركة جميع الأطراف. • إنشاء لجنة أخلاقيات مستقلة. • تطوير نظام للحوافز المرتبطة بالالتزام الأخلاقي.	• التزام 95% بالميثاق الأخلاقي. • انخفاض المخالفات الأخلاقية بنسبة 60%.	لجنة مشتركة من الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس	4 شهور للتطوير مراجعة سنوية
5	تعزيز الاستقلالية الأكاديمية والبحثية	• منح صلاحيات أوسع للأقسام العلمية. • تبسيط الإجراءات البيروقراطية. • دعم المبادرات البحثية الفردية والجماعية.	• زيادة الإنتاج البحثي بنسبة 40%. • تحسن مؤشر الرضا عن الاستقلالية بنسبة 50%.	عمداء الكليات ورؤساء الأقسام	تطبيق فوري تقييم نصف سنوي
6	برنامج الرعاية الشاملة لأعضاء هيئة التدريس	• تحسين المزايا المالية والتأمين الصحي. • توفير برامج التطوير والتدريب المجانية.	• انخفاض نية ترك العمل إلى أقل من 20%. • زيادة الولاء	رئاسة الجامعة ووزارة التعليم العالي	تدرج على 12 شهر

م	التوصية	آلية التنفيذ	مؤشرات الأداء	القائم بالتنفيذ	المدة
		• إنشاء صندوق دعم الأبحاث والمؤتمرات.	التنظيمي بنسبة 45%.		
7	نظام التواصل الفعّال ثنائي الاتجاه	• عقد لقاءات دورية مفتوحة مع الإدارة العليا. • إنشاء قنوات تواصل رقمية مباشرة. • تفعيل نظام الاستجابة السريعة للشكاوى.	• معدل استجابة 48 ساعة. • رضا 85% عن التواصل المؤسسي.	جميع المستويات الإدارية	تطبيق فوري تقييم شهري
8	برنامج التوازن بين متطلبات العمل والحياة	• تطبيق نظام العمل المرن. • تخفيف الأعباء التدريسية غير الضرورية. • دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية.	• تحسن مؤشر جودة الحياة الوظيفية بنسبة 40%. • انخفاض معدلات الإجهاد الوظيفي بنسبة 35%.	برنامج التوازن بين متطلبات العمل والحياة	6 شهور للتطبيق الكامل
9	نظام المتابعة والتقييم المستمر	• تطوير لوحة مؤشرات أداء رقمية (Dashboard). • إجراء دراسات دورية عن مستوى نية ترك العمل. • ربط النتائج بخطة التحسين.	• تتابع فوري لجميع المؤشرات. • تقارير ربع سنوية للإدارة العليا.	نظام المتابعة والتقييم المستمر	نظام دائم
10	برنامج الاحتفاظ بالخبرات الأكاديمية	• تحديد أعضاء هيئة التدريس المتميزين. • تقديم حزم احتفاظ تنافسية. • إنشاء مسارات للتطور الوظيفي السريع.	• الاحتفاظ بـ 90% من الخبرات. • انخفاض معدل الدوران إلى أقل من 10%.	برنامج الاحتفاظ بالخبرات الأكاديمية	تطبيق مرحلي على 18 شهر

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ومعاملات المسار ($\beta = -0.378, p < 0.001$) للدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي.

تتطلب الملاحظات التنفيذية تطبيق نهج متكامل يبدأ بالتوصيات الأساسية الثلاث الأولى كونها الأساس لباقي المبادرات التطويرية. وقد تم الاعتماد في صياغة المؤشرات والتوصيات على مجموعة من المراجع العلمية المتخصصة، حيث استُخدم نموذج (London & Smither, 1995) لتطوير برامج التقييم القيادي 360 درجة، ومقياس (Cullen et al., 1993) لقياس مناخ العمل الأخلاقي، بالإضافة إلى الاستناد على أدبيات القيادة الأصيلة (Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005) في تحديد الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة ومؤشرات قياسها. كما تم الاعتماد على نماذج (Mobley, 1978; Griffeth et al., 2000) في تحديد مؤشرات نية ترك العمل، ودراسة (Spector, 1997) لقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومقاييس (Sirgy et al., 2001) لتقييم جودة الحياة الوظيفية.

(14) حدود البحث والدراسات المستقبلية:

تناول البحث الحالي دراسة الأثر والعلاقات المباشرة بين ثلاث متغيرات رئيسة متمثلة في القيادة الأصيلة ومناخ العمل الأخلاقي ونية ترك العمل، كذلك دراسة التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 360 مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، في الفترة من 2025/2/1 حتى 2025/6/30 بغض النظر عن الدرجات الوظيفية والعلمية. وتجدر الإشارة إلى أن اقتصار البحث على السياق الأكاديمي الحكومي يمثل محدداً مهماً قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج، كما أن الطبيعة المقطعية للدراسة تحد من القدرة على استنتاج العلاقات السببية بشكل قاطع. في ضوء حدود البحث هذه، يقترح الباحث بعض الموضوعات البحثية التي لم يسع البحث الحالي إلى مناقشتها أو التطرق إليها والتي يمكن دراستها مستقبلياً، والتي تعمل على صقل البنية النظرية وإثراء التطبيقات العملية لتوجيه صانعي القرار في بناء سياسات موارد بشرية أكثر فاعلية ومرونة. ومن أهمها:

(14-1) دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات وفقاً للدرجات الوظيفية والعلمية في الجامعات محل البحث، حيث قد تختلف ديناميكيات العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل باختلاف المستوى الأكاديمي والإداري. كما يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل الجامعات الخاصة أو قطاعات مختلفة كالصحة والبنوك والمدارس للمقارنة بين السياقات التنظيمية المختلفة.

(14-2) إدخال متغير مُعدّل مثل التماثل التنظيمي الذي من شأنه أن يعزز أو يُضعف أو يغير من اتجاه العلاقة بين متغيرات البحث. بالإضافة إلى دراسة متغيرات مُعدّلة أخرى محتملة مثل الثقافة التنظيمية أو مستوى الدعم التنظيمي المُدرك.

(14-3) دراسة التأثير الوسيط لمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الاستقلال الوظيفي على العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل. كما يُوصى بإجراء دراسات على نفس عينة البحث عبر فترات زمنية متعددة (دراسات طولية) بدلاً من جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، واستخدام منهجيات نوعية مكملّة لتعميق فهم الآليات النفسية والاجتماعية الكامنة وراء هذه الظواهر التنظيمية.

References:

- Ababneh, K. I. (2020). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 303–334. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255904>
- Abdi, A.-N. M., Mohamed, M. A., & Farah, M. A. (2025). Perceived organizational politics, turnover intention, and commitment in higher education institutions: The contingent role of Islamic work ethics. *Frontiers in Education*, 10, 1544269. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1544269>
- Abdou, A. H., Sharma, R., & Albakhit, A. I. A. (2024). Boosting the organizational performance: Ethical climate as a moderator for optimizing risk management practices in the Saudi Public sector. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 29(3), 42-56. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.3.42>
- Adil, A., & Kamal, A. (2020). Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model Among Pakistani University Teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734–754. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Ahmed, E. I. (2024). A systematic review of authentic leadership literature in educational research from 1997 to 2021. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(6), 1276–1314. <https://doi.org/10.1177/17411432221120467>
- Aizzat Mohd Nasuridin, Tan Cheng Ling, & Sabrina Naseer Khan. (2018). The relation between turnover intention, high performance work practices (HPWPs), and organisational commitment: a study among private hospital nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 23–51. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.1.2>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior:

- The moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Alifa Rizqia Rachmawati. (2024). Exploring the Pathway from Workplace Spirituality and Ethical Climate to Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Management Analysis Journal*, 13(3), 309–317. <https://doi.org/10.15294/maj.v13i3.24230>
- Almasradi, R. B., Sarwar, F., & Droup, I. (2024). Authentic Leadership and Socially Responsible Behavior: Sequential Mediation of Psychological Empowerment and Psychological Capital and Moderating Effect of Perceived Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 16(15), 6508. <https://doi.org/10.3390/su16156508>
- Ammari, N., & Gantare, A. (2025). Ethical climate and turnover intention among nurses: A scoping review. *Nursing Ethics*, 32(5), 1434–1457. <https://doi.org/10.1177/09697330241296875>
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899–913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Artar, M., & Balcioglu, Y. (2025). Ethical Leadership and the Burden of Alignment: Unpacking Stress and Turnover from the Leader’s Viewpoint. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5256523>
- Ausar, K., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization*

Development Journal, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>

- Babaeinejad, A., Shahamat, H. S., Khajoueinassab, M., & Setoodeh, K. (2024). Authentic Leadership and Employee Mental Health: Examining the Mediating Role of Social Support in the Workplace. *Iranian Evolutionary Educational Psychology Journal*, 6(4), 227-242. <https://doi.org/10.22034/6.4.227>
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 1403–1424. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S407672>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bommakanti, S. M., & Tnvr, S. (2023). Breaking the Moonlighting Cycle: How Ethical Climate in Higher Education Can Curb Secondary Employment Intentions Among Teachers. *International Journal of Educational Reform*. <https://doi.org/10.1177/10567879231214489>
- Borrelli, I., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Rossi, M. F., & Moscato, U. (2024). Workplace ethical climate and its relationship with depression, anxiety and stress. *Occupational Medicine*, 74(6), 449–454. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae065>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J., & Huang, Y. (2021). Take a “Selfie”: Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-

- Leadership, and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 635085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085>
- Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.003>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, H.-C., Lin, S.-Y., & Chen, I.-H. (2024). Better safe than sorry: The role of anticipated regret and organizational ethical climate in predicting workplace safety behavior. *Chinese Management Studies*, 18(1), 48–70. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2021-0446>
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 53(6), 869–887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>
- Cheng, P.-Y., Yang, J.-T., Wan, C.-S., & Chu, M.-C. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.007>
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.001>
- Corriveau, A.-M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International*

- Journal of Management Education*, 18(1), 100364.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Crawford, J., Lewis, G., & Kelder, J.-A. (2024). Authentic student leadership development: Structural equation model testing differences among student leader populations. *Educational and Developmental Psychologist*, 41(2), 191–201. <https://doi.org/10.1080/20590776.2024.2365846>
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Hoegl, M. (2004). Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspect behaviors: a test of institutional anomie theory. *Academy of Management Journal*, 47(3), 411–421. <https://doi.org/10.2307/20159590>
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667–674. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Dionisio, C., Nunes Figueiredo, P. C., Lopes, J. F., & Rodrigues, R. I. (2024). The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being: The Mediating Role of Authentic Leadership. In J. Vázquez De Príncipe (Ed.), *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (pp. 138–161). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1802-7.ch007>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Farouk, S., & Jabeen, F. (2018). Ethical climate, corporate social responsibility and organizational performance: Evidence from the UAE public sector. *Social*

Responsibility Journal, 14(4), 737–752. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0002>

- Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2023). Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*, 41(1), 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003>
- Fladerer, M. P., & Braun, S. (2020). Managers' Resources for Authentic Leadership – a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British Journal of Management*, 31(2), 325–343. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12396>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freire, C., & Pinto, M. I. (2022). Clarifying the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and workplace bullying. *Ethics & Behavior*, 32(6), 498–509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1941027>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Clapp-Smith, R., Mhatre, K., Avolio, B. J., Chan, A., Hughes, L. W., Pandey, P., & Sun, I. (2024). Does the talk match the walk?: Effects of leader exemplification and ethical conduct on perceived leader authenticity, trust, and organizational advocacy. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1748–1771. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.67>
- Gašić, D., & Berber, N. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Flexible Work Arrangements and Turnover Intentions

- among Highly Educated Employees in the Republic of Serbia. *Behavioral Sciences*, 13(2), 131. <https://doi.org/10.3390/bs13020131>
- Ghasempour Ganji, S. F., Johnson, L., Babazadeh Sorkhan, V., & Banejad, B. (2020). The effect of employee empowerment, organizational support and ethical climate on turnover intention: The mediation role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, Online First. <https://doi.org/10.22059/ijms.2020.302333.674066>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hamid, M. A. H., & Habidin, N. F. (2024). Scale Development and Content Validity Assessment for Manufacturing Performance. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(XIX), 230–241. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.ICAME2420>
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Hughes, V., Frangieh, J., & Fernandes, J. C. (2024). Exploring the dimensions of authentic leadership and its impact on nursing outcomes: An integrative review. *Nursing Management*, 55(9), 22–28. <https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000165>
- Jaradat, M. K. A., Khasawneh, S., Alruz, J. A., & Bataineh, O. T. (2020). Authentic leadership practices in the university setting: The theory of tomorrow. *International Journal of Management in Education*, 14(3), 229. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2020.107049>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Joe, S.-W., Hung, W.-T., Chiu, C.-K., Lin, C.-P., & Hsu, Y.-C. (2018). To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1062–1076. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>
- Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A. S., Simat, K., & Majstorović, N. (2022). Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 120–148. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.36>
- Jung, J.-Y. (2022). The Effect of Authentic Leadership of Deans and Directors on Sustainable Organizational Commitment at Universities: Mediated by Organizational Culture and Trust. *Sustainability*, 14(17), 11051. <https://doi.org/10.3390/su141711051>
- Kim, J. K., & Kim, M. J. (2011). A Review of Research on Hospital Nurses' Turnover Intention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4), 538. <https://doi.org/10.1111/jkana.2011.17.4.538>
- Kim, S., Noh, G., & Miao, S. (2022). Authentic leadership and employee voice behavior: The effect of Chinese employees' Zhongyong thinking. *International*

- Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(3/4), 167–185.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-01-2022-0016>
- Kwon, M. (2019). Effects of recognition of flexible work systems, organizational commitment, and quality of life on turnover intentions of healthcare nurses. *Technology and Health Care*, 27(5), 499–507. <https://doi.org/10.3233/THC-191734>
- Ladao, L., Lacap, J. P., Batac, J. A., Batac, J., & Dungo, J. M. (2022). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Authentic Leadership and Turnover Intention. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(1). <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1438>
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of interorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385–404. <https://doi.org/10.2307/256194>
- Lee, S. H. N., & Ha-Brookshire, J. (2018). The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on U.S. fashion retail organizations' sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 939–947. <https://doi.org/10.1002/csr.1510>
- Li, J. C. M., Cheung, C., Sun, I. Y., Cheung, Y., & Zhu, S. (2022). Work–Family Conflicts, Stress, and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers Amid the COVID-19 Pandemic. *Police Quarterly*, 25(3), 281–309. <https://doi.org/10.1177/10986111211034777>
- Li, J., Wang, L., Xu, X., Liu, J., & Peng, L. (2025). A study on the turnover intention of teachers in Chinese regional universities: A predictive power analysis based on five management dimensions of high-performance human resource practices. *PLOS One*, 20(5), e0324487. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0324487>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>

- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: The influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 585–608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). Berrett-Koehler Publishers.
- Lux, A. A., & Lowe, K. B. (2024). Authentic leadership: 20-Year review editorial. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 1634–1641. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.59>
- Malik, A. (2023). An investigation on turnover intention antecedents amongst the academicians in universities. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 373–383. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.32](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.32)
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (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>
- Milon, L., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Authentic leadership as a mediator between professional identity, ethical climate, citizenship behavior and political behavior. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 741–753. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0295>

- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohammad, H. F., Abou Hashish, E. A., & Elliotthey, N. S. (2023). The Relationship Between Authentic Leadership and Nurses' Resilience: A Mediating Role of Self-Efficacy. *SAGE Open Nursing*, 9, 23779608231214213. <https://doi.org/10.1177/23779608231214213>
- Mohd Salleh, E. S., Dato' Mansor, Z., Mohamed Zainal, S. R., & Md. Yasin, I. (2020). Multilevel Analysis on Employee Wellbeing: The Roles of Authentic Leadership, Rewards, and Meaningful Work. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.7>
- Monti, C. B., Ambrogi, F., & Sardanelli, F. (2024). Sample size calculation for data reliability and diagnostic performance: A go-to review. *European Radiology Experimental*, 8(1), 79. <https://doi.org/10.1186/s41747-024-00474-w>
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94. <https://doi.org/10.2307/255958>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of

- emotionally exhausted employees: Evidence from Vietnam. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(2), 215–232. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0115>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: Does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Pei, S., Wang, S., Jiang, R., Guo, J., & Ni, J. (2024). How work stress influence turnover intention among Chinese local undergraduate university teachers: The mediating effect of job burnout and the moderating effect of self-efficacy. *Frontiers in Public Health*, 12, 1308486. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1308486>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Polat, E., Arıcı, H. E., & Araslı, H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*. <https://doi.org/10.21121/eab.240302>
- Ramadugu, H., & Rastogi, R. (2021). The impact of perceived ethical climate types on workplace deviance: An empirical investigation of IT professionals in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 53–64. <https://doi.org/10.1002/joe.22085>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Rego, A., Reis Júnior, D., & Pina E Cunha, M. (2015). Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2125-8>

- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Russell, M. B., Attoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J., & Liggans, G. L. (2020). Examining Burnout and the Relationships Between Job Characteristics, Engagement, and Turnover Intention Among U.S. Educators. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972361. <https://doi.org/10.1177/2158244020972361>
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Saini, D., & Sengupta, S. S. (2021). Leading the Indian Managers to Satisfaction: The Mediating Role of Ethical Climate. *Global Business Review*, 22(2), 485–499. <https://doi.org/10.1177/0972150918811255>
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived Organizational Culture and Turnover Intentions: The Serial Mediating Effect of Perceived Organizational Support and Job Insecurity. *Social Sciences*, 11(8), 363. <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.006>
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2020). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 208–218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>
- 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, 964787. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.964787>
- Shao, Y., Jiang, W., Wang, N., Zhang, C., & Zhang, L. (2025). The impact of authentic leadership on the work engagement of primary and secondary school teachers: The serial mediation role of school climate and teacher efficacy. *PLOS One*, 20(5), e0320839. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320839>
- Shih, F.-C., & Yeh, S.-C. J. (2024). Conservation of resources perspective on authentic leadership and employee well-being: The influence of job stress and emotional intelligence. *Health Care Management Review*, 49(4), 323–330. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000418>
- Simha, A., & Pandey, J. (2021). Trust, ethical climate and nurses' turnover intention. *Nursing Ethics*, 28(5), 714–722. <https://doi.org/10.1177/0969733020964855>
- Sönmez, N. K., Karaçar, E., & Abduzada, S. (2025). The Effect Of Ethical Climate On Organizational Exclusion. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(11s), 443-453. <https://doi.org/10.64252/ekw3fv24>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365–385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1356. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>

- Towsen, T., Stander, M. W., & Van Der Vaart, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa. *Frontiers in Psychology, 11*, 1973. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01973>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447–476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Tshwane, G. S., Maleka, M. J., & Tladi, P. M. (2023). Investigating turnover intention in a financial organisation in Gauteng. *SA Journal of Human Resource Management, 21*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2177>
- Utomo, T., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). Improving civil servant performance through authentic leadership. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 12*(1), 132-140. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.01.013>
- Van Trung, T., Thien, N. H., Thai, D. D., Trung, V. M., & Chuong, H. L. A. (2021). Investigating Academic Staff Turnover Intention among Vietnamese Educational Environments. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 24*, 1.
- Verma, S., & Kaur, G. (2024). Faculty Retention Dynamics: Investigating the Role of HR Climate, Trust, and Organizational Commitment in Higher Education Context. *Sage Open, 14*(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241233372>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy, 9*, 51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vidak, M., Buljan, I., Tokalić, R., Lunić, A., Hren, D., & Marušić, A. (2020). Perception of Organizational Ethical Climate by University Staff and Students

- in Medicine and Humanities: A Cross Sectional Study. *Science and Engineering Ethics*, 26(6), 3437–3454. <https://doi.org/10.1007/s11948-020-00270-w>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., & Xiao, J. (2021). Examining the within-person effects of abusive supervision on multifoci deviance: Ethical climate as a moderator. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 784–800. <https://doi.org/10.1111/beer.12369>
- Wang, H., & Yen, Y. (2023). How the organizational ethical climate accounts for employee voice behavior: A multilevel analysis. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 124–145. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12315>
- Wang, Z., Guan, C., & Cai, S. (2024). How authentic leadership affects green creativity: The role of self-reflection and psychological capital. *Chinese Management Studies*, 18(1), 71–90. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2021-0437>
- Wijaya, A., Tannia, Handoko, Matthew Karsten, J., & Jonathan Salim, S. (2024). The effect of authentic leadership on turnover intention in service sector with work engagement as mediator. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 75–86. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.28150>
- Wittmer, J. L. S., & Martin, J. E. (2011). Work and personal role involvement of part-time employees: Implications for attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 767–787. <https://doi.org/10.1002/job.711>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person–environment fit and medical professionals’ job satisfaction, turnover intention,

- and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *PLOS ONE*, 16(4), e0250693. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693>
- Xu, B.-D., Zhao, S.-K., Li, C.-R., & Lin, C.-J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482–498. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0194>
- Zahra, N. S., Munna, A. S., Kadir, A., Sunarsi, D., Mulyani, S. R., Ratnawati, A., Idris, J., & Tholibon, D. A. (2022). The Effect of Authentic Leadership and Job Insecurity on Turnover Intention: A Quantitative Study of Indonesian Public Service Organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 123–134. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v3i2.97>
- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Correction to: Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1437–1438. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09777-7>
- Zhu, Y. (2025). Authentic Leadership: Fostering Ethical Cultures, Employee Engagement, and Organizational Resilience in Complex Environments. *Proceedings of The International Conference on Research in Humanities and Social Sciences*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.33422/icrhs.v2i1.838>

How Does Ethical Climate Mediate the Relationship Between Authentic Leadership and Turnover Intention? An Analytical Study of Faculty Members in Egyptian Public Universities

Abstract:

Purpose: This study aims to examine the impact of authentic leadership (independent variable) on turnover intention (dependent variable) through the intermediate mechanism of the ethical climate in this relationship.

Design / methodology/ approach: The research was conducted on a sample of 360 faculty members from public universities in Egypt. The researchers established the research problem, identified a theoretical gap, and formulated four research hypotheses after thoroughly reviewing the existing literature and conducting preliminary fieldwork. A structured questionnaire was designed to measure the study variables and dimensions, facilitating the collection of primary data. To test the research hypotheses, a descriptive-analytical approach was employed. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) through SmartPLS V.4, supported by SPSS V.31 for preliminary statistical analyses.

Findings: The results revealed a statistically significant and positive effect of authentic leadership on ethical climate, as well as a significant adverse effect of ethical climate on turnover intention. However, authentic leadership has no significant direct effect on turnover intention. Instead, the findings showed that authentic leadership indirectly affects turnover intention by mediating the role of ethical work climate.

Contribution / added values: Building on the findings, we propose a two-level framework. Leaders should cultivate authentic leadership—transparency, self-awareness, and balanced stakeholder input—through targeted development. Institutions must also establish ethical infrastructures with clear codes and fair procedures. These combined measures aim to curb faculty turnover and retain talent in Egyptian universities.

Keywords: Authentic leadership, Ethical Work Climate, Turnover Intention.