

**أثر الذكاء الأخلاقي للقادة  
على الاستغراق الوظيفي للعاملين  
(دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد)**

**د. فببى نصحى راغب سللمان \***

---

\* د. فببى نصحى راغب سللمان: مدرس المعهد العالى للدراسات النوعية والحاسب الآلى برأس البر- دكتوراه ادارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد ٢٠١٢ ولها اهتمامات بحثية تتمثل فى التمويل - رأس المال الفكرى - التسويق والتجارة الالكترونية.

E-mail:

## الملخص :

سعى هذا البحث إلى التعرف على تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، كما استهدف التعرف على أكثر أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي فيما يتعلق بالمجال محل التطبيق ، وذلك من خلال استخدام الأسلوب الوصفي وكذلك الأسلوب الاستدلالي للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة ، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مصححة قوامها (١٨٤) مفردة من العاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، وقد توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من العاملين تُعزي لمتغير النوع والتعليم ، فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة ، بينما اتضح وجود فروق تُعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة والوظيفة فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة والمسئولية) ، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين ، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسئولية) على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

## Abstract :

This research sought to identify the impact of the moral intelligence of the leaders on the employment of the employees of Port Said Port Authority. It also aimed to identify the most important dimensions of the moral intelligence of the leaders on the impact of employment in relation to the field in question through the use of descriptive method as well as the explanatory method to reach the results that The results of the study were based on a corrected sample of (184) single employees of Port Said Port Authority. The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the opinions of the research sample of the workers, (IQ), and the existence of a moderate correlation between the moral intelligence of the leaders and the employment of the employees, as well as the existence of a significant impact Statistics of the moral intelligence of leaders (integrity, responsibility) on the employment of employees.

## التمهيد للبحث :

في عصر الانفتاح والعولمة الذي يميز عالم الأعمال اليوم ؛ وما ترتب عليه من ضرورة التحول من البناء الهرمي التقليدي إلي النمط الديمقراطي التشاركي ، فإن القيادة تُعد المحرك الرئيسى للارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية الأداء في المنظمة (Chen, et al., 2016) ، فبدون القيادة الأخلاقية التي تتصرف كنموذج يحتذى به فإن الموظفين لن يكونوا مُحفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في الوصول إلى مرحلة التميز في الأداء (Bauer and Erdogan , 2014) ، حيث تلعب القيادة الإدارية دور القدوة ، وتصبح هي المسؤولة عن إدارة الأداء داخل المنظمة ، فهي إما أن تلعب دور المُسهل أو المعيق في الوصول للأهداف المطلوبة ، من خلال تحسين بيئة العمل وإعادة تصميمها وتعديلها باستمرار لجعلها أكثر ملائمة على الجانب الإنساني والمهام (Poutanen et al., 2016).

ويشير مفهوم الذكاء الأخلاقي إلى ذلك النشاط الإنساني الذي يمارسه الفرد مراعيًا القواعد الأخلاقية المتعارف عليها في المجتمع بصفة عامة ، كما يرتبط مفهوم الذكاء الأخلاقي بالنمو الأخلاقي الذي يشير إلى تلك التغيرات الكمية والنوعية للسلوك الأخلاقي (مومني ، ٢٠١٦) ، ومن ناحية أخرى يرى (Guiab et al., 2015) أن الأخلاقيات توضح للعاملين الكيفية التي يجب أن يتصرفوا بها في العمل ، حيث تحدد لهم إذا ما كانت تصرفاتهم صحيحة أم خاطئة ، وتحدد المعايير الأخلاقية التي يجب أن يتبناها العاملون داخل المنظمة.

وعلى الجانب الآخر يُعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي ، حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين ( David, 2016) ، وأصبح هذا المفهوم بمثابة المصدر المحفز للعاملين ، ومفتاحا للتطوير الشخصي ، والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف (Ekmekeci, 2011) ، وبصفة عامة يُمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها (المغربي ، ٢٠٠٤).

وتمشيا مع الاتجاه الجديد نحو التوسع المصاحب في استغراق الموظفين في العمل ، اكتسب الذكاء الأخلاقي للقيادة أهمية خاصة ؛ لما لها من تأثير على درجة المشاركة من جانب

الموظفين (Sahoo & Mishra , 2012) ، مما يعزز من تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Xu & Thomas, 2011) ، وتزيد من قبول الموظفين وحريرتهم ( Babcock–Roberson & Strickland, 2010 ، وتساعد في تطوير بيئة متماسكة ، (Papalexandris & Galanaki ، 2009) ، وعليه يسعى هذا البحث لدراسة وتحليل أثر الذكاء الأخلاقي للقادة على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء بورسعيد.

### [1] مشكلة وتساؤلات البحث :

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً اليوم وخاصة مع بداية الألفية الجديدة ، وتعد أساليب القيادة مؤشراً ومتطلباً رئيسياً يستدل من خلاله علي نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها وفي تحقيق الميزة التنافسية ( Xu & Thomas, 2011) ؛ مما يتطلب تبني وتشجيع السلوكيات الأخلاقية من جانب القيادة الإدارية ، وذلك من خلال توفير بيئة مؤسسية محفزة وداعمة للقيم والشفافية والعدل والتعاطف ، بغرض تشجيع ودفع العاملين لتبني أفكار جديدة ومبدعة لحل مشكلات العمل ؛ وبما ينعكس على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ( Poutanen Soliman & Stahle 2016 ).

ويمكن صياغة مشكلة البحث في : أن اتباع القيادات في هيئة ميناء بورسعيد لأساليب الذكاء الأخلاقي سوف يؤدي إلى حالة من الاستغراق الوظيفي للعاملين بالهيئة. وبذلك يمكن لنا القول أن مشكلة البحث تتمحور حول الأسئلة التالية :

- 1- هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين في هيئة ميناء بورسعيد فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة ؟
- 2- هل يوجد علاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) مع الاستغراق الوظيفي للعاملين (الاستغراق المعرفي ، الاستغراق الوجداني ، الاستغراق السلوكي) في هيئة ميناء بورسعيد؟
- 3- هل يوجد تأثير للذكاء الأخلاقي للقادة بأبعاده الثلاثة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) على الاستغراق الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء بورسعيد؟

٤- ما هو تأثير كل بُعد من أبعاد الذكاء الأخلاقي (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) على أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي ، والاستغراق الوجداني ، والاستغراق السلوكي)؟

### [٢] أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلي تحقيق الهدف الرئيسي الذي يتمثل في التعرف علي تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد، وينقسم هذا الهدف إلي مجموعة من الأهداف الفرعية ، وهي كما يلي :

١- التعرف علي مدي وجود اختلاف في آراء العاملين بهيئة ميناء بورسعيد محل التطبيق فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة.

٢- تحديد العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة بأبعاده المختلفة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) مع الاستغراق الوظيفي للعاملين بأبعاده المختلفة (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الوجداني ، والاستغراق السلوكي).

٣- التعرف علي مدي وجود تأثير للذكاء الأخلاقي للقادة بأبعاده المختلفة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء بورسعيد.

٤- التعرف على تأثير كل بُعد من أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) على أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الوجداني ، الاستغراق السلوكي)

### [٣] أهمية البحث :

بناء علي الدور الذي يقوم به القادة من خلال ذكائهم في التعامل مع المرؤوسين ، ولا سيما في تعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم ، فقد استطاع الباحث تحديد أهمية البحث في الجانبين التاليين:  
١/٣ - الأهمية العلمية :

١/٣- يعتبر البحث تدعيما للجهود البحثية في مجال الموارد البشرية علي اعتبار أن تلك النوعية من العلاقات البحثية قليلة في المكتبة العربية - علي حد علم الباحث - حيث إنه ما زالت حقول المعرفة تحتاج إلي مزيد من الدراسات البحثية في مجال الموارد البشرية التي تحث علي الاهتمام بالذكاء الأخلاقي للقادة.

### ٢/٣ - الأهمية العملية :

١/٢/٣ - من المتوقع أن يقدم البحث التوصيات والإرشادات لصناع القرار في هيئة ميناء بورسعيد ، نحو تطوير الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ممارسات العمليات المختلفة لإدارة سلوكيات الذكاء الأخلاقي ، مما ينعكس على الاستغراق الوظيفي للعاملين في الهيئة ، والذي ينعكس بدوره على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي .

٢/٢/٣ - كما يكتسب البحث أهميته أيضاً من مجال تطبيقه ، حيث سيُطبق على العاملين في هيئة ميناء بورسعيد ، وهي المسؤولة عن أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الوطني .

### [٤] فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة الفروض التالية :

H1 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة بهيئة ميناء بورسعيد تبعا لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، نوع الوظيفة ، ومستوى التعليم ، وعدد سنوات الخبرة) .

H2 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق للوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد .

H3 : لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية والتعاطف) على الاستغراق الوظيفي للعاملين (الاستغراق المعرفي، الاستغراق الوجداني، الاستغراق السلوكي) .

### [٥] محددات البحث :

تتمثل محددات البحث في النقاط التالية :

١/٥ - اقتصرت عملية قياس الذكاء الأخلاقي على النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف ، حيث تم استبعاد متغير التسامح نظراً لأنه يتناسب مع الرؤساء وليس العاملين .

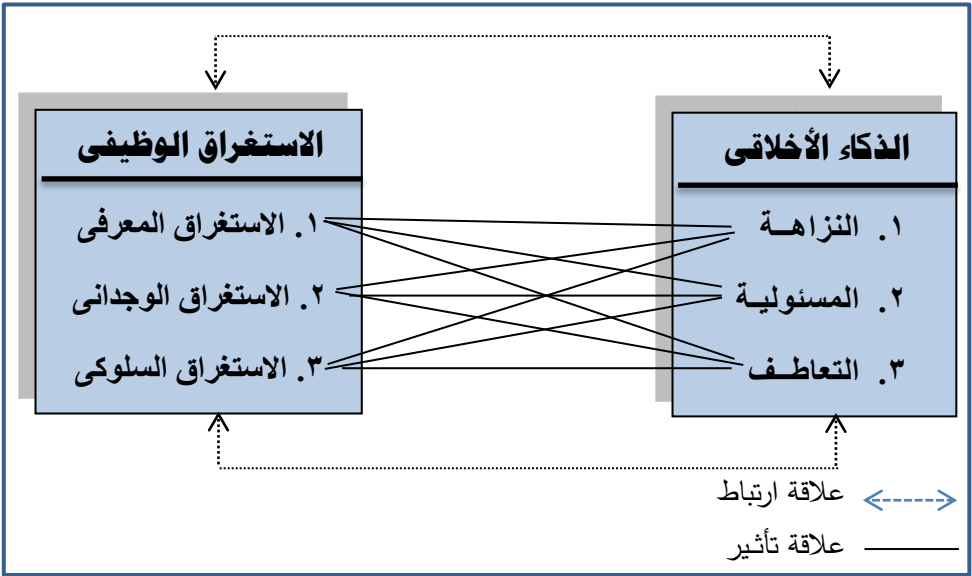
٢/٥- يتناول البحث أثر الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين فقط في هيئة ميناء بورسعيد ، وذلك نظرا لمحددات الوقت والتكلفة.

### [٦] نموذج البحث :

يبين الشكل رقم (١) نموذج البحث الافتراضي الذي يعكس العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة كمتغير مستقل ، والاستغراق الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

الشكل رقم (١)

### العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح



المصدر : من إعداد الباحث

ومن الشكل رقم (١) يتضح المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ، وذلك كما يلي :

- ١- المتغير المستقل : الذكاء الأخلاقي للقادة ، ويشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية وهي : النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف .

٢- المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي للعاملين ويشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية وهي :  
الاستغراق المعرفي ، والاستغراق الوجداني ، والاستغراق السلوكي.

## [٧] الإطار النظري والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث في هذا الجزء من البحث بعرض وتحليل أدبيات الذكاء الأخلاقي  
والاستغراق الوظيفي ، وذلك كما يلي :

### ١/٧ - مفهوم وأبعاد الذكاء الأخلاقي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة والذكاء ، حيث توصلت تلك الدراسات إلى  
أن فعالية القيادة وظهرها مرتبطان إيجابيا بالذكاء (Klarken, 2009) ، في حين أن هذه النتائج  
تدعم حقيقة أن الأشخاص الأكثر ذكاء من المحتمل أن يكونوا قادة جيدين ، لا يمكننا الاستنتاج أن  
المديرين الأكثر ذكاء هم بالضرورة أفضل أو أكثر القادة فعالية ، حيث أظهرت دراسات أخرى أنه  
على الرغم من أن الذكاء مرتبط بإيجابية مع القيادة الفعالة ، إلا أن كونك أكثر ذكاءً من رؤوسيك  
يمكن أن يعيق القيادة الفعالة بالفعل ، حيث يعتمد هذا على حقيقة أن التواصل بين العاملين والقادة  
قد يكون ضعيفاً إذا كان القائد أكثر ذكاءً من المجموعة التي يحاول أن يقودها (Gedney, 1999)  
، ولذلك يجب على هؤلاء المديرين تعزيز عملية تطبيق القواعد والأدوار والمبادئ على المهام  
المعروفة ، وإدراك المشكلات وتحديد الأهداف وتحديد ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله ،  
واتخاذ الإجراءات اللازمة (Rahimi, 2011).

فالقادة الأخلاقيون لديهم التزام طويل الأجل بالمثل الأخلاقية ، بما في ذلك احترام الموظفين  
، إنهم واثقون تماماً من معتقداتهم الأخلاقية ، ويستفيدون من القدرة مدى الحياة على التعلم من  
الآخرين ، ومتحمسون بشدة في جهودهم لاستخدام الوسائل المبررة أخلاقياً لتحقيق أهدافهم التنظيمية  
، ويظهرون التواضع والرغبة في المخاطرة بمصلحتهم الشخصية من أجل تحقيق أهدافهم الأخلاقية  
(McGregor, 2010) ؛ لذلك ، يؤثر الذكاء الأخلاقي للموظفين والمديرين على أداء المنظمة  
(Waskitho, et al. 2010) ، ومع ذلك ، يرى آخرون أن الأخلاق وحدها لا يمكن أن تطور



قيادة فعالة للغاية ، وأن الذكاء الأخلاقي هو واحد من العديد من السمات المرغوبة بشكل أساسي من القادة ، حيث يجب أن يتم دمج الأخلاق في القيادة كمفهوم قائم على القيمة ، (Guiab et al., 2015) ، مما يعني أنه لا يمكن للأخلاق ولا القوة وحدهما المساعدة في تطوير قيادة فعالة وإيجابية.

ويعد الذكاء الأخلاقي من المفاهيم الجديدة مقارنة بالذكاء المعرفي والعاطفي والاجتماعي ، والذي لديه قدرة كبيرة على تعزيز فهمنا للتعلم والسلوك (Klarken , 2009) ، ويُعبر عن القدرة العقلية على تحديد كيف يجب أن تتجلى المبادئ الإنسانية في القيم والأهداف والإجراءات ، والقدرة على فهم الصواب والخطأ (Lennick and Kiel, 2005) ، والقدرة على الحفاظ على القيم والتصرف وفقاً لهذه القيم بطريقة صحيحة أخلاقية (Klarken , 2009) ، وببساطة يمكننا القول بأن الذكاء الأخلاقي هو القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ ( Beheshtifar et al . , 2011).

ويُعرّف الذكاء الأخلاقي بأنه القدرة على فهم الصالح من السيئ ، وذلك في ظل وجود معتقدات وممارسات أخلاقية قوية ، والميل للعمل في ظل النزاهة والمسؤولية والرحمة والمغفرة ، ويوجه الذكاء الأخلاقي المديرين من خلال الإيمان العميق بأن جميع الأفكار والإجراءات تنجم عن ذلك ، وأن اتخاذ القرارات الأخلاقية لا يخضع لعوامل ديموغرافية مثل الجنس أو العرق أو الجنسية أو المعتقدات الدينية (Borba, 2005).

والذكاء الأخلاقي هو معتقدات الفرد وقيمه التي تتحكم في كل أفكاره وأنشطته ، وبالتالي ، فإن عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لا تتوقف على العوامل الديموغرافية مثل الجنس أو العرق أو الجنسية أو النشاط الديني (Martin et al., 2008). ويتم أخذ الذكاء الأخلاقي في المنظمة كثقافة شخصية تُلهم الأشخاص الذين لديهم بعض القيم والمبادئ وتجعلهم متوافقين دائماً مع تلك القيم (Lennick, D. & Kiel, F., 2011).

ويتكون الذكاء الأخلاقي من أربعة مبادئ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العمل ، بما في ذلك : النزاهة والمسؤولية والتعاطف والتسامح ، ولقد أقر الباحثان ( Lennick, D. & Kiel, F. , 2005) بالمبادئ الأربعة التالية كأبعاد رئيسية للذكاء الأخلاقي :

### ١/٧ - النزاهة

يعرّف (Palanski and Yammarino, 2007) النزاهة بأنها اتساق الكلمات مع الأفعال ، حيث ترتبط النزاهة بإخبار الحقيقة حتى في الحالات التي يكون فيها قول الكذب طريقة سهلة للهروب من اللوم والشعور بالذنب ، حيث أن بعض القيم مثل الثقة والأمانة والاحترام والإنصاف لا يمكن المساس بها مطلقاً (Bauman, 2013) ، ويقصد بالنزاهة القيادية الموضوعية أن يكون المدير صادقاً في ضميره في جميع الظروف ، حيث يميل الأشخاص ذوو المستويات العالية من النزاهة إلى أن يكونوا أكثر عقلانية وصدقاً واستقلالية ، ويمتنعون عن التلاعب بالواقع وتشويهه . وبناءً على ذلك ، فإن الشخص الذي يشغل منصباً إدارياً ولديه مبادئ وقيم ، فإنه يقوم بإخطار الآخرين بهذه المبادئ والقيم ، ويتخذ القرارات بناء على هذه المبادئ والقيم ، ويتحمل المسؤولية عن انتهاك هذه المبادئ ، ويحافظ على الوعود ويؤيد ما يعتقد أنه صائب (Lennick and Kiel , 2011).

### ٢/١/٧ - المسؤولية

تشير المسؤولية إلى إيمان القادة بأن خياراتهم ستؤدي إلى عواقب ويجب أن يشعروا بالمسؤولية تجاه هذه العواقب (Lennick and Kiel, 2011) ، ولذلك تظهر المسؤولية في تحمل القادة المسؤولية عن الخيارات الشخصية ، والاعتراف بالأخطاء والإخفاقات ، وتحمل مسؤولية خدمة الآخرين ؛ ولذلك فإن القيادة المسؤولة تتضمن تحمل المسؤولية في إنشاء شبكة من العلاقات وتطوير هذه العلاقات وإتاحة الموارد وضمان الاستخدام الفعال لهذه الموارد ، والأهم من ذلك هو تحويل الموظفين من متلقين لأوامر القيادة إلى أصحاب المصلحة الحقيقيين ( StoneJohnson, 2014).

### ٣/١/٧ - التسامح

يرتبط مفهوم التسامح ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية ، ويعني التسامح ضرورة التخلي عن أخطاء المرء وأخطاء الآخرين" (Lennick & Kiel, 2011) ، وتعمل مهارة التسامح لدى القادة على زيادة استقلالية الموظفين والمساهمة في قدراتهم الإبداعية من خلال إعطائهم رسالة مفادها أن الأخطاء طبيعية ويمكن تحملها ، بل يتم تشجيعها أحياناً ، ويضيف (Guiab et al., 2015) أن القادة

الأخلاقيون ليسوا مثاليين ، ولكن يسمحون للأفراد بارتكاب الأخطاء بما يمهد الطريق للأداء رفيع المستوى.

### ٧/١/٤ - التعاطف

يعني التعاطف بمدى اهتمام القادة بخيارات وأهداف الآخرين قدر المستطاع (Lennick & Kiel , 2011 ، ويتطلب مثل هذا السلوك بالتأكيد تفاعلات فعالة مع الموظفين ، حيث يجب على القائد أن يفهم احتياجات الآخرين وأهدافهم الشخصية والمهنية (Guiab et al., 2015)، ولذلك يمكن للقادة تسهيل استجابة متعاطفة من جانب الموظفين ، من خلال تطوير بيئة عمل لا يخشى فيها الموظفون التعبير عما يشعرون به ومناقشته ، وتزويد الموظفين الذين يخوضون حوادث غير مرغوب فيها بطرق مختلفة لتخفيف تأثير تلك الحوادث ، ومن خلال تلك التفاعلات يمكن مساعدة الموظفين على مواجهة المواقف الصعبة والتعامل معها ، يمكن لهؤلاء القادة المساهمة في رفاهية موظفيهم.

### ٧/٢ - أثر الذكاء الأخلاقي على الأداء التنظيمي

هناك الكثير من الأدلة التي تُظهر أن الذكاء الأخلاقي يلعب دورًا كبيرًا في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ، حيث كشفت إحدى الدراسات التي أجريت في أكثر من ١٠٠ شركة عن التأثير الواضح للذكاء الأخلاقي على الأداء المالي للمنظمات (Beheshti Far et al , 2011) ، في حين أظهرت دراسة أخرى أن القيادة القائمة على الأخلاق تولد دافعًا جوهريًا في الابتكار والإبداع في بيئة العمل (Padash, F., Golparvar, M. , 2010) ، كما توصلت دراسة أخرى إلى أن الذكاء الأخلاقي للقادة يساهم في زيادة ربحية المنظمة وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة (Bergeron F. et al ., 2004) ، علاوة على ذلك ، توصل البعض الآخر إلى تأثير الذكاء الأخلاقي على معدلات النمو في حجم الأعمال ( , Martin-Consuegra, D. & Esteban, A , 2007).

ومن ناحية أخرى تشير الكثير من الأدلة إلى أن الذكاء الأخلاقي له دور رئيسي في نجاح المنظمة (Siyadat et al., 2010)، حيث يلعب الذكاء الأخلاقي دورًا هامًا في كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ؛ لأن الأشخاص ذوي الذكاء الأخلاقي العالي يقومون بأعمالهم بشكل صحيح ،

وتتزامن قيمهم وأرائهم باستمرار مع أفعالهم ، ولديهم دائماً أداء عالٍ ، ويتعاملون دائماً مع المبادئ الأخلاقية ، كما يلعب الذكاء دوراً هاماً في إدارة المواهب ، ورضا العملاء ، ومع هذه التفسيرات ، يوصف الذكاء الأخلاقي للقادة بأنه ثقافة شخصية في المنظمة يتم من خلالها نقل المديرين لبعض قيمهم ومبادئهم إلى العاملين في المؤسسة (Lennick & Kiel, 2005) ، حيث يمكن يمكن للمديرين والمسؤولين في كل مستوى تنظيمي أداء دور قيادي في القسم الذي يتولون المسؤولية عنه ، ويمكنهم الاستفادة من جميع مصادر المؤسسة لتسهيل تقدمها ، فالذكاء الأخلاقي هو أحد العوامل الفعالة في الأعمال التي تعتمد عليها القيادة الفعالة على قيمها ومبادئها (Guiab et al., 2015). ويعتقد (Lennick & Kiel , 2005) أن مبادئ الذكاء الأخلاقي والمتمثلة في النزاهة ، المسؤولية ، والتعاطف والتسامح ضرورية لنجاح المنظمة ، وفي هذا الخصوص يرى (Guiab et al, 2015) أن الذكاء الأخلاقي يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة ، كما يرى (Rahimi , 2011) ، أن الذكاء الأخلاقي يُعتبر مؤشر هام يقيس كيفية تحقيق أهداف المنظمة ، ومن ناحية أخرى يرى (Donaldson and Davis, 2011) أن الاعتبارات الأخلاقية في عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء ونظام المكافآت وتسريح العاملين تؤدي إلى تقليل الضغوط والصراع ، ويضفي مزيد من المسؤولية ، والسعي إلى زيادة التنوع وزيادة القيمة والربح في نهاية المطاف ، حيث أن السلوك الأخلاقي لا يؤدي الأشياء الصحيحة فحسب ، بل إنه يفعل الأشياء بشكل صحيح ، وفي المقابل، فإن عدم الانتباه إلى الأخلاق في عملية الإدارة سوف يؤدي إلى حدوث مشكلات محتملة كبيرة للمؤسسات بأكملها ؛ حيث يمكن أن يؤثر حكم الأشخاص فيما يتعلق بالأمور الأخلاقية على جودة القرارات بأكملها (Guiab et al., 2015).

وفيما يتعلق بأنماط القيادة وعواملها الفعالة ، فقد تم إجراء العديد من الأبحاث المختلفة التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين الأبعاد الفرعية للذكاء الأخلاقي للمديرين (McGregor, L.T., 2010) ، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود ارتباطاً كبيراً بين النجاح الوظيفي للعاملين والذكاء الأخلاقي للمديرين (Norcia, V.D., 2011) ، وبالتالي ، تحتاج المنظمات إلى مساحة يجب أن ينمو فيها الموظفون والمديرون بدرجة عالية من اللطف والمسؤولية

والأمانة ، وينبغي على المديرين إعداد بيئة صحية فيما يتعلق بشؤون الأخلاق ؛ للتغلب على جميع الإخفاقات التي تحاول الوصول إلى الهدف.

### ٣/٧ - مفهوم وأبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين :

يُعتبر موضوع الاستغراق الوظيفي أحد القضايا الهامة في حقل السلوك التنظيمي ؛ حيث يتصل بمجموعة من الموضوعات المتصلة بسلوك العاملين ، وأصبح هذا المفهوم بمثابة المحفز للعاملين ومفتاحا للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل ، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف (Ekmekci, 2011).

وبالرغم من التعريفات العديدة للاستغراق الوظيفي وذلك بسبب حداثة المفهوم وتداخله مع موضوعات سلوكية أخرى (العبادي & الجاف، ٢٠١٢) ، إلا أنه يمكن تعريفه من خلال عملية الاندماج الداخلي للفرد في بيئة العمل ، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل المُكلف به الموظف ، بما يعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله ، ولذلك فهو يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به (Pollock, 1997) ، في حين يعرفه البعض الآخر (Salanova & Schaufeli, 2008) بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية وذات صلة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني ، ويرى فريق ثالث أنه يمكن تعريف الاستغراق من منظور شعور الموظفين بالارتباط بالمهام المُكلفين بها في العمل (Ghafoor et al., 2011) ، حيث أن الموظفون يعبرون عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً ، وعاطفياً أثناء أداء الأدوار ، بينما في حالة فك الارتباط ، ينسحب الموظفون ويدافعون عن أنفسهم بدنياً ومعرفياً وعاطفياً أيضاً ، وبالتالي تعكس حالة الاستغراق الوظيفي في العمل مواقف الموظفين تجاه العمل ومدى المشاركة التي يرغبون في الالتزام بها (Kahn , 1990).

ويرتبط الاستغراق الوظيفي بالنواحي العاطفية والعقلية معا؛ حيث يتأثر الاستغراق بالنواحي العاطفية مثل مشاعر الرضا والسعادة والقلق والضيق والإحساس بالعجز واليأس (المغربي ، ٢٠٠٤) ، ومن ناحية أخرى يرى (المنطاوي ، ٢٠٠٧) أنه يمكن التعبير عن مفهوم الاستغراق الوظيفي من خلال خمسة عناصر هي : العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة ، المشاركة الفعالة في العمل ،

الأداء هو الأساس لتحقيق الذات ، الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء .

ومن الناحية العملية ، فقد قام العلماء بتصوير عملية الاستغراق الوظيفي على أنها حالة عاطفية تتغير من لحظة إلى أخرى حسب ظروف وظبيعة العمل في المنظمة ( Macey & Schenider, 2008; Xu & Thomas, 2011) ، كما يمكنها أن تكون حالة عاطفية دائمة ، أو مزيج من الحالتين معا (Macey & Schneider , 2008) ، وبالتالي ، لا توجد نظرية مقبولة بشكل عام بشأن الاستغراق (Saks & Gruman, 2014) ، ولحسن الحظ ، يمكننا العثور على بعض القواسم المشتركة من المفاهيم السابقة المتعلقة بالاستغراق ، وتوضح هذه العوامل أن الاستغراق الوظيفي حالة تحفيزية للفرد تتعلق بالمعرفة والعاطفة والسلوك، وينتج عنها نتائج إيجابية على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي (Saks & Gruman, 2001 ; Saks & Gruman, 2014).

وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في أنها تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وتجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومنظمته ، ويحسن من جودة حياة العمل ، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة ، وهو أيضا عامل مؤثر لتحفيز العاملين، وموجه للسلوك، ويقلل معدلات الغياب ، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية (Khan, 1990) ، وفي ظل الاستغراق يسعى الموظفون نحو بناء بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف (Saks & Gruman, 2014) ، حيث أن الموظفون المستغرقون في العمل يعملون على المحافظة على قيم وأهداف المؤسسة في مواجهة تحديات بيئة التشغيل المتغيرة باستمرار ، كما يساعد الاستغراق الموظفين الملتزمين على تحقيق أعلى إمكاناتهم وإتاحة الفرصة والإمكانات للنجاح في العمل (Schaufeli & Bakker, 2001).

وفيما يتعلق بأبعاد الاستغراق الوظيفي فقد حدد (Rich, 2010) ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي ، يمكن توضيحها كما يلي :

### ١/٣/٧ - الاستغراق المعرفي Cognitive Engagement :

من الناحية الإدراكية ، يعنى الاستغراق المعرفي ، بأنه انغماس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم ، بحيث يتم التركيز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم (Rich, 2010).

## ٢/٣/٧ - الاستغراق الشعوري Emotional Engagement :

يعني الاستغراق الشعوري- العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف ، وأفكار ، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة ؛ مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر لدى الموظف ( , Sahoo and Mishra 2012) ، وعلى العكس يبرز مفهوم الغياب الشعوري ، والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين وخاصة في بيئة العمل (Maslach and Leiter , 2008).

## ٣/٣/٧ - الاستغراق الجسدي Physical Engagement :

من الناحية الجسدية (المادية)، يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة ، ويتراوح الاستغراق المادي بين الانخراط الخامل والانخراط النشط (Rich, 2010).

## ٤/٧ - العلاقة بين القيادة والاستغراق الوظيفي

تؤكد كل من نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة القائمة على المفهوم الذاتي على أن أحد الأهداف الرئيسية للقيادة هو تعزيز شعور الموظفين بقيمة الذات ومفهوم الذات ؛ من خلال تفويض المسؤوليات للموظفين ، حيث لا يساهم القادة في اكتساب مهارات جديدة لهم فحسب ، بل يعربون أيضاً عن ثقتهم في كفاءاتهم ويعززون مشاعرهم الشخصية ، وذلك من خلال التعبير عن توقعات كبيرة ، والثقة في قدراتهم على تلبية هذه التوقعات ، وإظهار كيف تعكس مهمة المنظمة قيمهم الشخصية والتأكيد على العلاقات بين الجهود والنتائج المهمة (Rich, 2010).

ويرى البعض ، أن تأثير القيادة على استغراق الموظفين يتوقف على أسلوب القيادة الذي يتم اتباعه لتحسين مشاركة الموظفين في العمل ، والذي ينعكس بدوره على مدى مشاركة الموظفين ، ورضا الموظفين ، وحماس الموظف للعمل ، حيث يكون الموظف على استعداد لبذل مزيد من الجهد (Siadat & pour , 2010).

وينعكس أسلوب القيادة المتبع إلى مستويات أعلى من استغراق الموظفين والتي يمكن أن تدفع الأداء التنظيمي ، حيث أظهرت أدبيات البحث وجود علاقة ثابتة بين القيادة وبعض المتغيرات التي يجادل البعض بأنها جزء من الاستغراق ، مثل الدافع والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الاستباقي وسلوك المواطنة التنظيمية (Xu & Thomas, 2011)، ويمكننا العثور على أساس نظري أقوى لشرح استغراق الموظف في نظرية التبادل الاجتماعي ، حيث سيكون الموظفون الذين

لديهم شعور بالحصول على دعم القادة أكثر انخراطاً في العمل والمنظمة كجزء من قاعدة المعاملة بالمثل الموضحة في نظرية التبادل الاجتماعي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ( Saks & Gruman, 2014)

ويعتمد الاستغراق الوظيفي اعتماداً كبيراً على الأسلوب القيادي المتبع ، وذلك من خلال إقامة اتصال ثنائي الاتجاه بين القادة والموظفين في المؤسسة من خلال نظرة التقدير والاحترام للموظف (Sahoo & Mishra, 2012) ، ثم تعزيز العلاقة الإيجابية بين أساليب القيادة وأداء الموظفين (Christian , 2011) ، والشفافية في التعامل ، والميل إلى إظهار مواقف إيجابية تجاه الموظفين (Salanova & Schaufeli, 2008 ؛ Schaufeli & Bakker, 2001).

ويمكن للمشرف أو القائد أن يلعب دوراً مهماً في زيادة الخصائص التحفيزية لبيئة العمل مثل استقلالية الوظيفة ، فالقادة هم الأكثر بروزاً في سياق العمل الفردي ، بحيث يكون القائد هو الشخص الأكثر احتمالاً لتمثيل الثقافة التنظيمية ، وكذلك التأثير المباشر على سلوك المرؤوسين في العمل (Zaigham , 2007) ، فالقائد هو الشخص الذي يوجه الآخرين نحو هدف مشترك ، ويخلق بيئة يشعر فيها العاملون بالمشاركة النشطة في المنظمة ، من خلال شرح ما يجب القيام به ، وتوفير الأدوات والدافع لتحقيق الأهداف المحددة ( Babcock–Roberson & Strickland, 2010).

وعندما تزداد سلوكيات الاستغراق لدى الموظفون في العمل ، فإنهم سيزيدون من السلوكيات الإيجابية التي تعزز مصلحة العاملين والمنظمة معا ( Babcock–Roberson & Strickland, 2010) ، ويعد القائد عنصراً مهماً في سياق العمل من خلال التأثير على كيفية رؤية الأفراد لعملهم ، حيث ترى (Macey & Schneider, 2008) أنه عندما يكون لدى القادة توقعات واضحة ونزيهة ، ويتعرفون على الأداء الجيد ويقدرونه ، سيكون للقائد تأثير إيجابي على مشاركة الموظف عن طريق توليد شعور بالتعلق بالوظيفة ، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية سوف تزيد من إحساس المشاركة ، والعمل الجماعي ، والالتزام ، والكفاءة ، وفعالية الأداء (Yuan etal., 2012).



ومما سبق يتضح للباحث أنه لا يزال البحث عن العلاقة بين البعد القيادي والاستغراق أمرًا نادرًا أو لا يزال في المراحل المبكرة ، ولا يزال هناك نقص في الدراسات التي تنظر في التأثير المباشر للقيادة من خلال مجموعة المعتقدات والقيم على الارتباط الوظيفي للعاملين باستخدام مقياس واضح للاستغراق ، حيث يلعب أسلوب القادة المتبع دورًا مهمًا في تعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي ، وإذا اتبع القادة السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل وخاصة النزاهة والمسئولية والتعاطف ، فإن ذلك سوف يشجع على زيادة الاندماج الداخلي للموظف في بيئة العمل ، والتطابق والتجاوب النفسي مع الأعمال المكلف بها الموظف ، بما ينعكس في صورة تحقيق ذاته أو التزامه نحو عمله ، وارتفاع مستوى الحيوية والتفاني لدى الموظف ، وزيادة ارتباط الموظف بالعمل ، مما ينعكس في النهاية على مستويات الأداء الفردي والتنظيمي ، ومن ناحية أخرى تشير أدبيات البحث إلى أن هناك فجوة بحثية أخرى لدراسة الذكاء الأخلاقي للقادة من وجهة نظر المرؤوسين وليس من وجهة نظر القادة ، ولذلك تتمثل مساهمة الباحث من خلال البحث الحالي في اختبار العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للموظفين من وجهة نظر العاملين في هيئة ميناء بورسعيد .

## [٨] منهجية البحث

### ١/٨ - منهج البحث :

يعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي ، وعلي أسلوب البحث الميداني، والذي تحصل علي بياناته من المصادر المكتبية ، والدراسات السابقة، ومن المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي قام الباحث بجمعها بواسطة إستبانة تم توزيعها علي مجتمع البحث من العاملين في هيئة ميناء بورسعيد ، لاختبار تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالهيئة.

### ٢/٨ - مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، وهي الهيئة المسؤولة عن جميع الشركات الموجودة بالميناء ومنطقة شرق بورسعيد وتهتم بتوجيه السفن الصادرة والواردة من وإلى الميناء الأول والثاني بقناة السويس ، حيث بلغ عدد العاملين بهيئة ميناء بورسعيد (١٠٥٦) عاملاً وذلك من واقع شؤون العاملين بهيئة ميناء بورسعيد حتي عام ٢٠١٧ ، ونظرا لتوافر بيانات

مجتمع البحث فقد ساعد ذلك في تحديد حجم العينة ، وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي لتحديد حجم العينة فإن عينة البحث تبلغ (٢٨٢) مفردة (بازرعة ، ١٩٩٦) ، كما بلغت العينة المصححة (١٨٤) مفردة بنسبة استجابة قدرها ٦٥%، ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع البحث ، والاستبيانات الموزعة ، ونسب الاستجابة.

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة والعينة حسب الإدارات ونسب الاستجابة

اسم الإدارة	المجتمع	العينة	القوائم الصحيحة
إدارة متابعة شرق	٢١٣	٥٧	٥٣
إدارة الشؤون القانونية	٧٦	٢١	١٤
إدارة متابعة العاملين	٥٤	١٥	١٢
إدارة حماية البيئة	٤٣	١١	٨
إدارة التنظيم والإدارة	٥٢	١٤	١٢
إدارة شؤون العاملين	٤٤	١٢	٦
الإدارة المالية	٦٥	١٧	١٢
الإدارة الهندسية	١٩٤	٥٢	٢٢
إدارة التفقيش	٤٣	١١	٥
إدارة التخطيط والمتابعة	٥٤	١٤	٨
إدارة العلاقات العامة	٦٢	١٦	١١
إدارة خدمة المواطنين	٧٨	٢١	٩
إدارة الشؤون الإدارية	٧٨	٢١	١٢
الإجمالي	١٠٥٦	٢٨٢	١٨٤

المصدر : إدارة شؤون العاملين بهيئة ميناء بورسعيد (٢٠١٧) .

## ٣/٨- تطوير مقياس البحث

نظرا لضيق الوقت ومحدودية البحث ، تم استخدام مقياس الذكاء الأخلاقي والذي صممه (Lennick and Kiel , 2005) ويتكون من ٤٠ فقرة ، ويقاس أربعة أبعاد فرعية وهي : النزاهة والمسؤولية والتسامح والتعاطف ، ونظرا لأن عينة البحث اقتصرت على العاملين ؛ فقد تم الاستغناء عن البُعد الخاص بالتسامح؛ لأنه لا يمكن لأحد المرؤوسين تقييم مدى عرض مديرهم لهذا السلوك ، وبذلك أصبح المقياس يتكون من ٢٩ فقرة ، كما هو موضح في الملحق رقم (١) ، وتم فحص موثوقية هذا الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ ، حيث تراوحت ما بين ٠.٦٥ و ٠.٨٤ ، مما يؤكد موثوقيته.

ومن ناحية أخرى فقد تم استخدام مقياس (Rich, 2010) لقياس الاستغراق الوظيفي للعاملين ، ويتضمن (١٨) فقرة ، كما هو موضح في الملحق رقم (١) ويقاس ثلاثة أبعاد فرعية وهي : الاستغراق المعرفي ، والاستغراق الوجداني ، والاستغراق الجسدي ، مع العلم بأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠.٨٣) ، وقد قام الباحث بتعديل اللغة والصياغة الخاصة بأسئلة المقياس لتتلاءم مع عينة البحث الحالي.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ، حيث (موافق جدا = ٥ درجات) ، (موافق = ٣ درجات) ، (غير متأكد = ٣ درجات) ، (غير موافق = ٢ درجة) ، (غير موافق علي الإطلاق = ١ درجة) ، وذلك لبيان درجة موافقة المبحوثين حول بعض المتغيرات التي تساهم في بيان أثر الذكاء الأخلاقي للقادة على تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، ويمكن توضيح مكونات مقياس البحث فيما يلي :

١/٣/٨- الجزء الأول : الأسئلة الشخصية : وتضم كل من النوع ، ونوع الوظيفة، والتعليم ، والخبرة ، وتهدف هذه الأسئلة للحصول على معلومات أساسية عن المُجيبين التي من شأنها أن تساعد في الإحصاءات الوصفية.

٢/٣/٨- الجزء الثاني : البنية الرئيسية للاستبيان : وتم تخصيصه لقياس درجة تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي ، حيث تقيس العبارات (١-١٨) مستوى

الاستغراق الوظيفي للعاملين ، بينما تقيس العبارات (١٩-٤٧) الذكاء الأخلاقي لدى القادة.

#### ٤/٨- أساليب التحليل الإحصائي :

قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS ، وقد تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء ، وذلك لاختبار فروض البحث ، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي :

١-٤/٨- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مستويات إدراك الذكاء الأخلاقي للقادة ، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

٢-٤/٨- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

٣-٤/٨- الارتباط والانحدار المتعدد الجزئي لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.

#### [٩] النتائج التجريبية :

يصف هذا الجزء النتائج التجريبية التي تم اكتشافها من البيانات ، ويوفر معلومات عن الملامح العامة لعينة البحث ، والإحصاءات الوصفية للنبود المستخدمة في مقياس البحث. ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

#### ١-٩- الخصائص الديموغرافية للعينة

يوضح الجدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث ، ويتضح من الجدول أنه من بين المستجيبين (٦٨%) من الذكور و (٣٢%) من الإناث، ومن ناحية نوع الوظيفة تبين أن (٧٧%) من المستجيبين يشغلون وظائف إدارية، و (٢٣%) يشغلون وظائف فنية ، ومن ناحية التعليم ، تبين أن (٥٣%) من المستجيبين هم من خريجي الجامعات ، و (٣٩%) ثانوية فما دون ، و (٠٩%) منهم حاصلون علي ماجستير أو أعلى ، مما يجعل (٦٢%) من المستجيبين

يحملون شهادة جامعية ، كما يتضح أن غالبية المستجيبين (٥١%) مدة خبرتهم تزيد عن ٦ سنوات ، و (٢٧%) مدة خبرتهم تتراوح ما بين (١-٦) سنوات ، و (٢٢%) ، مدة خبرتهم أقل من سنة.

## الجدول (٢)

## المعلومات الديموغرافية للمستجيبين

خصائص العينة	مجموعة القياس	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	١٢٥	٦٨%
	إناث	٥٩	٣٢%
	المجموع	١٨٤	١٠٠%
نوع الوظيفة	إدارية	١٤١	٧٧%
	فنية	٤٣	٢٣%
	المجموع	١٨٤	١٠٠%
التعليم	ثانوية فما دون	٧١	٣٩%
	بكالوريوس	٩٧	٥٢%
	ماجستير فأعلى	١٦	٩%
	المجموع	١٨٤	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من سنة	٤٠	٢٢%
	من ١-٦ سنوات	٥٠	٢٧%
	أكثر من ٦ سنوات	٩٤	٥١%
	الإجمالي	١٨٤	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## ٢/٩ - الإحصاء الوصفي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالنزاهة تتراوح بين (٣.١٥) ، (٣.٤٣) ، والمسئولية تتراوح بين (٣.٠٤) ، (٣.٣٧) ، والتعاطف تتراوح بين (٣.٢٥) ، (٣.٤٨) ، كما أن متوسط جميع البنود هو أعلى من

(٢.٥٠)، مما يدل على مواقف غير محايدة من المستجيبين على جميع البنود ، كما تُمثل القيم المتوسطة الأعلى لقيم المستجيبين القوية لكل العناصر .

ومن ناحية أخرى تراوح الانحراف المعياري للنزاهة ما بين (١.٠١١) إلى (١.١٢٨) والتباين ما بين (١.١٠١) إلى (١.٣٢١) ، كما تراوح الانحراف المعياري للمسئولية ما بين (١.٠١١) إلى (١.٣٠٣) والتباين ما بين (١.٢٢) إلى (١.٥٢٤) ، بينما تراوح الانحراف المعياري للتعاطف ما بين (٠.٩٨٨) إلى (١.٢١٤) والتباين ما بين (١.٩١٧) إلى (١.٣٩٥) ، والذي يمكن اعتباره علامة على تشتت متواضع للبيانات.

### ٣/٩- تقييم الثبات والصدق

ينظر إلى موثوقية البيانات على أنها قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه ، بينما ينظر إلي الثبات على أنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف ( Saks & Gruman, 2014) ، وفيما يلي عرض تقييم الصدق والثبات :

### ١/٣/٩- صدق المحكمين :

ولغرض التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ، وتم إجراء بعض عمليات التعديل والحذف والإضافة في ضوء المقترحات التي تم تقديمها من جانب المحكمين ، لتظهر الاستبانة بشكلها النهائي ، كما هو موضح بالملحق رقم (١).

### الجدول (٣)

### الإحصاء الوصفي لعناصر المقياس

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
أ- النزاهة :			
١.١٥٦	١.٠٧٣	٣.١٥	١. يوضح مديري المبادئ والقيم التي توجه أفعاله.
١.١٣١	١.٠٢٥	٣.٤١	٢. سيواجه مديري الموظف إذا ما رآه يفعل شيئاً غير صحيح.
١.٢٣٤	١.١٢١	٣.٣٨	٣. إذا وافق مديري على القيام بشيء ما، فإنه دائماً ما يقوم بتنفيذه.
١.١٠١	١.٠٣٢	٣.٤٢	٤. يمكنني الاعتماد على مديري في قول الحقيقة.
١.٣٢١	١.١٢٨	٣.٤٣	٥. إذا قام المسئول الأعلى لمديري بشيء خطأ، يوضحه له مديري.

## تابع الجدول (٣)

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر
١.١٧٧	١.٠٧٦	٣.٦١	٦. يمكنني الاعتماد على مديري للحفاظ على كلمته.
١.١٠١	١.٠١١	٣.٤٢	٧. يتماشى سلوك مديري مع معتقداته وقيمه.
١.٣٣٥	١.١٥٨	٣.٣٥	٨. أفكر في مديري كشخص نزيه.
١.٣٣١	١.١٢٧	٣.٣١	٩. لو مارست منظمنا سلوكًا غير أخلاقي ، فسيبلغ عنها مديري.
١.٣٢٤	١.١٣٨	٣.٣١	١٠. عندما لايقدر مديري على الوفاء بوعده، يعيد التفاوض بشأن الموضوع.
١.٣٢٧	١.١٢٨	٣.٣٠	١١. مديري قادر على تقديم ملاحظات بطريقة محترمة.
١.٣٣٩	١.١٥١	٣.٣٠	١٢. مديري هو نوع الشخص الذي يقف وراء ما يؤمن به.
١.٣٢٤	١.٤٤٢	٣.٢٢	١٣. يقوم مديري بالحفاظ على سرية المسألة مع الآخرين
<b>ب-المسئولية :</b>			
١.٥١٤	١.٢١٤	٣.٠٤	١٤. إذا اتخذ مديري قرارًا اتضح أنه خطأ ، فإنه يعترف بذلك.
١.٠٢٢	١.٠١١	٣.٣١	١٥. مديري لديه القدرة على الاعتراف بأخطائه وإخفاقاته.
١.٥٢٤	١.٣٠٣	٣.٣٠	١٦. يخرج المدير عن طريقه لمساعدة الآخرين.
١.٤٨٥	١.٢٣٠	٣.٣١	١٧. عندما يرتكب مديري خطأ، يتولى مسؤولية تصحيح الموقف.
١.٣٣٢	١.١١٠	٣.٣٢	١٨. مديري على استعداد لقبول عواقب أخطائه.
١.٣٧٨	١.٢٢٠	٣.٣٦	١٩. النهج القيادي لمديري هو القيادة من خلال خدمة الآخرين.
١.٣٧١	١.١٤٥	٣.٣٧	٢٠. يتحمل مديري (مسئولية) قراراته.
١.٣٣٤	١.١٥٨	٣.٣٥	٢١. يبدو أن مديري يتعلم من الأخطاء التي ارتكبها في الماضي.
١.٣٣٤	١.١٥٨	٣.٣٥	٢٢. يلاحظ مديري الاحتياجات الإنمائية لزملائه وأنا.
١.٤٨٥	١.٢٣٠	٣.٣١	٢٣. عندما تسوء الأمور ، لا يلوم مديري ظروفًا أخرى.
١.٣٣٢	١.١١٠	٣.٣٢	٢٤. يناقش مديري أخطائه مع زملائه لتشجيع التسامح داخل الفريق.
١.٣٧١	١.١٤٥	٣.٣٧	٢٥. يقضي مديري جزء من وقته في إزالة العقبات أمام الموظفين
<b>ج- التعاطف :</b>			
١.٣٣٤	١.١٥٨	٣.٢٥	٢٦. يُظهر مديري اهتمامًا حقيقيًا بالأشخاص الجدد الذين يلتقيهم.
١.٣٧١	١.١٢٤	٣.٢٢	٢٧. مديري يهتم بالموظفين كأشخاص وليس أدوات لتحقيق الأهداف
٠.٠١٧	٠.٩٨٨	٣.٤٨	٢٨. مديري شخص رحيم.
١.٣٧٧	١.٢١١	٣.١٣	٢٩. مديري يدعم نشاط جهود المرؤوسين لتحقيق أهدافهم.

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ٢/٣/٩ - معامل الثبات والصدق الذاتي

ولغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها ، فقد تم اختيار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من موثوقية العناصر ومعامل الثبات الداخلي بين الإجابات ، وهو معامل لقياس ثبات أسئلة الاستقصاء ، ويمكن قبول معامل الثبات إذا كانت قيمته أكبر من أو تساوي (٠.٧٥) ، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار ويوضح الجدول رقم (٤) قيم الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية والتي تراوحت بين (٠.٧٩) للنزاهة ، (٠.٨٢) للمسئولية (٠.٧٦) للتعاطف ، (٠.٨٤) للاستغراق المعرفي ، (٠.٧٧) للاستغراق الوجداني ، (٠.٧٩) للاستغراق السلوكي، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ علي تمتع أداة البحث بصفة عامة بدرجة ثبات عالية ، وارتفاع معامل الثبات للاستبانة بصورة عامة ، وتُعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (٠.٧٥) في البحوث الإدارية والسلوكية ،

#### الجدول رقم (٤)

#### معامل ثبات الاتساق الداخلي والصدق الذاتي

الصدق الذاتي	قيمة (α) ألفا	عدد الفقرات	العوامل
٠.٩٢٨	٠.٧٩	١٣	النزاهة
٠.٩٣٥	٠.٨٢	١٢	المسئولية
٠.٩١٢	٠.٧٦	٤	التعاطف
٠.٧٤٣	٠.٨٤	٦	الاستغراق المعرفي
٠.٧٢٨	٠.٧٧	٦	الاستغراق الوجداني
٠.٨٣٥	٠.٧٩	٦	الاستغراق السلوكي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي



## [١٠] تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني :

يقوم نموذج البحث الحالي على أساس افتراض وجود علاقة جوهرية بين المتغير المستقل (الذكاء الأخلاقي للقادة) والمتغير التابع (الاستغراق الوظيفي للعاملين) في هيئة ميناء بورسعيد ، وفيما يلي نتناول تحليل ومناقشة فروض البحث :

## ١/١٠- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرض الأول :

وينص علي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة بهيئة ميناء بورسعيد تبعا لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، ونوع الوظيفة ، ومستوى التعليم ، وعدد سنوات الخبرة)

ويناقش هذا الفرض مدي وجود اختلاف بين آراء العاملين في هيئة ميناء بورسعيد ، حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة ، واختبار هذا الفرض تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، بالإضافة إلى اختبار (Mann-Whitney U) لاختبار الفروق بين متوسط عينتين ، واختبار (LSD) لاختبار الفروق بين متوسط أكثر من عينتين مستقلتين ، وذلك من حيث النوع ، ونوع الوظيفة ، ومستوى التعليم ، عدد سنوات الخبرة ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

## ١/١٠- آراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة تبعا للنوع :

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة في هيئة ميناء بورسعيد حسب النوع ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حسب النوع

حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة

Sig.	إناث		ذكور		الذكاء الأخلاقي للقادة
	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
٠.٩٣	٠.٤١	٣.٤٦	٠.١٧	٣.٤٥	النزاهة
٠.٤٣	٠.٣٥	٢.٩١	٠.٦٤	٢.٩٣	المسؤولية
٠.٣٧	٠.٢٩	١.١٣	٠.١٨	١.١٦	التعاطف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تُعزى لمتغير النوع ، مع ملاحظة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالنزاهة لكل من العاملين الذكور والإناث إلي (٣.٤٥) ، (٣.٤٦) علي التوالي ، والمسئولية إلي (٢.٩٣) ، (٢.٩١) علي التوالي ، بينما يقل المتوسط الحسابي للتعاطف لكل من العاملين الذكور والإناث إلي (١.١٦) ، (١.١٣) علي التوالي ، ويعزو الباحث عدم الاختلاف في آراء العاملين حسب الجنس إلي تشابه طبيعة وظروف العمل في هيئة ميناء بورسعيد بين الذكور والإناث ، بالإضافة إلي تشابه ثقافة العاملين في الهيئة ، والذين غالبا ما ينتمون لنفس العوامل الثقافية والبيئية والاجتماعية والمادية.

#### ٢/١/١٠- آراء العاملين حول حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة تبعا للوظيفة :

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة في هيئة ميناء بورسعيد حسب نوع الوظيفة ، وذلك كما يلي :

#### جدول رقم (٦)

#### نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حسب نوع الوظيفة حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة

Sig.	Mann-Whitney U	فنية		إدارية		الذكاء الأخلاقي للقادة
		انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
٠.٠٠٠	٢٨٤٢.٥	٠.٢٥	٣.٧٠	٠.١٦	٣.٤٠	النزاهة
٠.٠٠٠	٢٥٢٧.٥	٠.٢٣	٣.١٥	٠.٣٤	٢.٧٥	المسئولية
٠.٢٢	٢٩٣٤	٠.٣٣	١.٦٦	٠.٤١	١.٧٠	التعاطف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١

ويتضح من الجدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزى لمتغير نوع الوظيفة فيما يتعلق بالنزاهة والمسئولية ، وتميل تلك الفروق لصالح الفنيين بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٠) ، (٣.١٥) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزى لمتغير نوع الوظيفة فيما يتعلق بالتعاطف ، مع ملاحظة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات

المبوهين فيما يتعلق بالنزاهة لكل من الإداريين والفنيين إلى (٣.٤٠) ، (٣.٧٠) علي التوالي ، والمسئولية إلى (٢.٧٥) ، (٣.١٥) علي التوالي ، بينما يقل المتوسط الحسابي للتعاطف لكل من العاملين الإداريين والفنيين إلى (١.٧٠) ، (١.٦٦) علي التوالي، ويعزو الباحث الاختلاف الجزئي في آراء العاملين حسب نوع الوظيفة إلى اختلاف طبيعة الأعمال والمهام المكلف بها كل من الإداريين والفنيين.

٣/١/١٠ - آراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة تبعاً لمستوى التعليم :

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين حول مستوى الذكاء

الأخلاقي للقادة في هيئة ميناء بورسعيد حسب سنوات الخبرة ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة البحث حول مستوى الذكاء

الأخلاقي للقادة طبقاً لمستويات التعليم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
النزاهة	بين المجموعات	٢.٩٤٣	٣	٠.٩٨١	١.٠٩٩	٠.٣٥٠
	داخل المجموعات	٢٢٣.٠٤٤	٣١٣	٠.٨٩٢		
	المجموع	٢٢٥.٩٨٧	٣١٦			
المسئولية	بين المجموعات	٣.٦٦٢	٣	١.٢٢١	١.٧٤٧	٠.٠٦٤
	داخل المجموعات	١٧٤.٦٩٥	٣١٣	٠.٦٩٩		
	المجموع	١٧٨.٣٥٧	٣١٦			
التعاطف	بين المجموعات	١.٧٧٦	٣	٠.٥٩٢	٠.٨٤١	٠.١٤٢
	داخل المجموعات	١٧٥.٨٨٣	٣١٣	٠.٧٠٤		
	المجموع	١٧٧.٦٥٩	٣١٦			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠١

يوضح الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزي لمتغير مستوى التعليم ، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ ، وكانت قيم Sig. أكبر من مستوى المعنوية ، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة البحث حول مستوى الذكاء الأخلاقي.

ويعزو الباحث عدم الاختلاف في آراء العاملين حسب المستوى التعليمي حول الذكاء الأخلاقي للقادة يرجع إلي طبيعة الأعمال الروتينية في هيئة ميناء بورسعيد ، وبالتالي فإن مستوى التعليم في الهيئة لن تؤثر في حكم عينة البحث من الأفراد وبالتالي لن تؤثر في آرائهم.  
٤/١/١٠ - آراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة تبعا لسنوات الخبرة :

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لآراء العاملين حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة في هيئة ميناء بورسعيد حسب سنوات الخبرة ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة البحث حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة طبقا لمستوى التعليم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Chi-Square	الدلالة الإحصائية
النزاهة	بين المجموعات	٥.٠٦٧	٢	٢.٥٣٣	٤٦٩.٣٠٠	١٣.٢١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١.٣٣٣	٢٤٧	٠.٠٠٥			
	المجموع	٦.٤٠٠	٢٤٩				
المسئولية	بين المجموعات	٤.٠٠٠	٢	٢.٠٠٠	١١٣٦.٢٠٠	٣.٨٦٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٠.٠٠٠	٢٤٧	٠.٠٠٠			
	المجموع	٤.٠٠٠	٢٤٩				
التعاطف	بين المجموعات	٣٤.٠٧٤	٢	١٧.٠٣٧	١١٣٦.٢٠٠	٠.٠٩١	٠.٠٠٧
	داخل المجموعات	٣.٧٠٤	٢٤٧	٠.٠١٥			
	المجموع	٣٧.٧٧٨	٢٤٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

ومن الجدول رقم (٨) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة فيما يتعلق بالنزاهة والمسئولية ، ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة استخدم الباحث اختبار LSD ، لاختبار معنوية الفرق بين أكثر من عينة ، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار (LSD) للفروق في عدد سنوات الخبرة  
حول مستوى الذكاء الأخلاقي للقادة

Sig.	Mean Difference (I-J)	عدد سنوات الخبرة (J)	عدد سنوات الخبرة (I)	المحاور
٠.٠٠	.١١٢٥١	من ١ - ٦ سنوات	أقل من سنة	النزاهة
٠.٠٣	.٠١٣٣٣	أكثر من ٦ سنوات		
٠.٦٣	.٢٣٧٣٨	أقل من سنة	من ١ - ٦ سنوات	
٠.٠٩	.٢٢٤٢٣	أكثر من ٦ سنوات	أكثر من ٦ سنوات	
٠.٢٣	.٥٢٨٦١	أقل من سنة	من ١ - ٦ سنوات	
٠.٣٣	.٢١١٤١	من ١ - ٦ سنوات		
٠.٣١	.٣٣١١١	من ١ - ٦ سنوات	أقل من سنة	المسئولية
٠.٢١	.٣٣٥٦٢	أكثر من ٦ سنوات	من ١ - ٦ سنوات	
٠.٠٠	.٣٣١١١	أقل من سنة	من ١ - ٦ سنوات	
٠.٠٢	.٣٣٣٤٢	أكثر من ٦ سنوات		
٠.١٢	.٥٤٢٦١	من ١ - ٦ سنوات	أكثر من ٦ سنوات	
٠.٣٢	.٤٣	أقل من سنة		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوى عند مستوى معنوية ٠.٠١

ومن الجدول رقم (٩) يتضح أنه بخصوص متغير النزاهة تميل الفروق لصالح الفئة التي خبرتها أقل من سنة ، أما المسئولية فتميل الفروق لصالح الفئة التي تتراوح خبرتها من (٦-١) سنوات.

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الاول ، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من العاملين تُعزى لمتغير النوع والتعليم ، فيما يتعلق بمستوى الذكاء الأخلاقي للقادة ، بينما اتضح وجود فروق تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة فيما يتعلق بالنزاهة والمسئولية.

#### ٢/١٠ - تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرض الثاني :

وينص علي أنه : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق للوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، ويناقش هذا الفرض اختبار العلاقة الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين، وذلك من حيث طبيعتها ، واتجاهها ، وقوتها ، واختبار هذا الفرض تم استخدام مصفوفة الارتباط ل (سبيرمان).

ويشير الجدول رقم (١٠) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط

بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق للوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، وذلك كما يلي :

#### الجدول رقم (١٠)

#### معاملات الارتباط بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين

الاستغراق السلوكي	الاستغراق الوجداني	الاستغراق المعرفي		
.٢٩٥**	.٣٥٢**	.٣٦١**	Correlation	النزاهة
٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠٢	Sig. (2-tailed)	
١٨٤	١٨٤	١٨٤	N	
.٢٦٠**	.٣١٥**	.٥٠٨**	Correlation	المسئولية
٠.٠٠٠	٠.٠٠١	٠.٠٠٠	Sig. (2-tailed)	
١٨٤	١٨٤	١٨٤	N	
.٢٧٠**	.٣٠٧**	.٢٣٤**	Correlation	التعاطف
٠.٠٠١	٠.٠٠٣	٠.٠٠١	Sig. (2-tailed)	
١٨٤	١٨٤	١٨٤	N	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي \* . الارتباط كبير عند مستوى ٠.٠١

ومن خلال الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) وأبعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين (المعرفي ، الوجداني ، السلوكي) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ، ويمكن توضيح هذه العلاقات كما يلي :

- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) والاستغراق المعرفي بمعدل (٠.٣٦) ، (٠.٥١) ، (٠.٢٣) علي التوالي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) والاستغراق الوجداني بمعدل (٠.٣٥) ، (٠.٣٢) ، (٠.٣١) علي التوالي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) والاستغراق السلوكي بمعدل (٠.٣٠) ، (٠.٢٦) ، (٠.٢٧) علي التوالي.

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني ، حيث توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء بورسعيد ، وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي توصل لها ( Norcia, V.D., 2011; McGregor, L.T., 2010 ) والذي توصل إلى وجود علاقة ارتباط كبير بين النجاح الوظيفي للعاملين والذكاء الأخلاقي للمديرين ، ولكنها في نفس الوقت تتعارض مع نتائج ( Gedney, 2015 ; Guiab etal., 1999 ) والذي توصل إلى وجود علاقة عكسية بين الذكاء القيادي والفعالية القيادية ؛ حيث قد يؤثر الذكاء القيادي أحيانا على فعالية التواصل للقادة وبين العاملين ، والذي ينعكس بدوره على مدى ارتباط وحماس الموظفين بالعمل.

### ٣/١٠ - تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرض الثالث :

**وينص علي أنه :** لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية والتعاطف) على الاستغراق الوظيفي للعاملين (الذكاء المعرفي، الذكاء الوجداني، الذكاء السلوكي).

يوضح الجدول رقم (١١) اختبار تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة علي الاستغراق الوظيفي

للعاملين ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (١١)

اختبار تأثير الذكاء الأخلاقي للقادة علي الاستغراق الوظيفي للعاملين

مستوى دلالة T	T المحسوبة	$\beta$	مستوى دلالة F	F المحسوبة	$R^2$ معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠.٠٠٠	١٩.٢٧	٠.٢٤	٢٣.٣٤	٢٣.١٥	٠.١٢	٠.٤٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوى عند مستوى معنوية ٠.٠١

وتشير النتائج الواردة بجدول رقم (١١) إلى مايلي :

- بلغ معامل الارتباط (٠.٤٣) ، ويعنى ذلك أن العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين علاقة طردية متوسطة ، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠.٤٣) وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ .
- بلغ معامل التحديد ( $R^2 = ٠.١٢$ ) ، ويعني ذلك متغير الذكاء الأخلاقي للقادة يفسر ما مقداره (٠.١٢) من التباين الذي يحدث في الاستغراق الوظيفي للعاملين ، وأن ما مقداره (٠.٨٨) يرجع لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) = (٢٣.١٥) ، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠) ، كما بلغت قيمة  $T = (١٩.٢٧)$  ، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠) ، وهذا يدل علي أن قيم (F) ، (T) دالة إحصائياً ، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين . ويرى الباحث أن الأثر للذكاء الأخلاقي للقادة علي الاستغراق الوظيفي للعاملين يُبرر الحاجة لمعرفة مقدار مساهمة كل بُعدٍ من الأبعاد الفرعية للذكاء الأخلاقي للقادة في التأثير علي الاستغراق الوظيفي للعاملين ، ولتحقيق ذلك تمَّ استخدام أسلوب الانحدار المُتعدد ، والذي يمكن توضيحه من الجدول رقم (١٢).
- ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن النزاهة كانت الأكبر تأثيراً في الاستغراق الوظيفي ( $\beta = ٠.٢٢٨$ ) ، وجاءت المسؤولية في الترتيب الثاني ( $\beta = ٠.١٩١$ ) في حين جاء التعاطف في المرتبة الثالثة ( $\beta = ٠.١٧٦$ ) .



الجدول رقم (١٢)  
تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الأخلاقي للقادة  
على الاستغراق الوظيفي للعاملين

المتغير التابع (السلوك المبدع)				المتغيرات المستقلة
(Sig.)	T	B	B	
٠.٠٠٠	١٤.٢٣٥	٠.٢٣٥	٠.٢٢٨	١. النزاهة
٠.٠٠١	٧.٢٣١	٠.١٥٤	٠.١٩١	٢. المسؤولية
٠.٠٠٠	٦.٣٢٤	٠.١١٢	٠.١٧٦	٣. التعاطف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوى عند مستوى معنوية ٠.٠١

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية والتعاطف) على الاستغراق الوظيفي للعاملين (المعرفي ، الوجداني ، السلوكي).

وتتطابق النتائج السابقة مع النتائج التي توصل لها (Siadat & pour, 2010) والذي توصل إلى أن تأثير القيادة على استغراق الموظفين يتوقف على أسلوب القيادة الذي يتم اتباعه لتحسين مشاركة الموظفين في العمل ، والذي يعكس بدوره على رضا الموظفين وحماسهم في العمل ، حيث يكون الموظف على استعداد لبذل مزيد من الجهد ، كما تتفق مع دراسة (Xu & Thomas, 2011) والذي توصل إلى وجود علاقة ثابتة بين القيادة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الاستباقي وسلوك المواطنة التنظيمية ، ومن ناحية أخرى تتفق تلك النتائج مع (Sahoo & Mishra, 2012) والذي توصل إلى اعتماد الاستغراق الوظيفي على الأسلوب القيادي المتبع ، وذلك من خلال إقامة اتصال ثنائي الاتجاه بين القادة والموظفين في الوظيفة ، ويُعزز من خلاله نظرة التقدير والاحترام للموظف ، كما تتفق مع النتائج التي توصل إليها (Schaufeli & Bakker, 2001 ؛ Salanova & Schaufeli, 2008) والذي توصل إلى أن شفافية القادة في التعامل ، والميل إلى إظهار مواقف إيجابية تجاه الموظفين تؤدي إلى مزيد من ارتباط الموظفين

بالعمل ، وأخيرا تتفق مع (Yuan et al., 2012) والذي توصل إلى أن القيادة الأخلاقية سوف تزيد من إحساس المشاركة ، والعمل الجماعي ، والالتزام ، والكفاءة ، وفعالية الأداء .

## [ ١١ ] نتائج وتوصيات البحث

تمثلت أهداف البحث الحالي وبشكل أساس في قياس أثر الذكاء الأخلاقي للقادة علي الاستغراق الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء بورسعيد ، ويتناول الباحث فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث حول مدي تحقق تلك الأهداف، وأهم التوصيات النظرية والعملية للبحث ، واتجاه البحوث المستقبلية.

### ١/١٢ - نتائج البحث :

تتمثل نتائج البحث فيما يلي :

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تُعزى لمتغير النوع والتعليم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ونوع الوظيفة فيما يتعلق بمستوى الذكاء القيادي في هيئة ميناء بورسعيد.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزى لمتغير نوع الوظيفة فيما يتعلق بالنزاهة والمسئولية ، وتميل تلك الفروق لصالح المشرفين بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٠) ، (٣.١٥).
٣. ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالنزاهة لكل من العاملين الذكور والإناث إلي (٢.٤٥) ، (٣.٤٦) ، والمسئولية إلي (٢.٣٩) ، (٢.٩١) ، بينما يقل المتوسط الحسابي للتعاطف إلي (١.١٦) ، (١.١٣).
٤. ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالنزاهة لكل من العاملين الإداريين والفنيين إلي (٣.٧٠) ، (٣.٤٠) علي التوالي ، والمسئولية إلي (٢.٧٥) ، (٣.١٥) علي التوالي ، بينما يقل المتوسط الحسابي للتعاطف إلي (١.٧٠) ، (١.٦٦) علي التوالي
٥. وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسئولية ، التعاطف) والاستغراق المعرفي بمعدل (٠.٣٦) ، (٠.٥١) ، (٠.٢٣) علي التوالي.

٦. وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) والاستغراق الوجداني بمعدل (٠.٣٥) ، (٠.٣٢) ، (٠.٣١) علي التوالي.
٧. وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقادة (النزاهة ، المسؤولية ، التعاطف) والاستغراق السلوكي بمعدل (٠.٣٠) ، (٠.٢٦) ، (٠.٢٧) علي التوالي.
٨. العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة والاستغراق الوظيفي للعاملين علاقة طردية متوسطة ، وبلغت قوة هذه العلاقة هي (٠.٤٣).
٩. بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.12$ ) ، ويعني ذلك متغير الذكاء الأخلاقي للقادة يفسر ما مقداره (٠.١٢) من التباين الذي يحدث في الاستغراق الوظيفي للعاملين ، وأن ما مقداره (٠.٨٨) يرجع لعوامل أخرى.
١٠. كانت النزاهة الأكبر تأثيراً في الاستغراق الوظيفي ( $\beta = 0.228$ ) ، وجاءت المسؤولية في الترتيب الثاني ( $\beta = 0.191$ ) في حين جاء التعاطف في المرتبة الثالثة ( $\beta = 0.176$ ) .
١١. على مستوى النظرية ، ساهم هذا البحث في تغطية جزء من الفجوة المعرفية في مجال دراسة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة ، والاستغراق الوظيفي للعاملين في هيئة ميناء بورسعيد.

#### ٢/١١- توصيات البحث

- بناء علي تحليل الإطار النظري ، والنتائج التي توصل لها البحث ، يمكننا أن نوصي بما يلي :
١. ضرورة زيادة وعي المديرين في الهيئة بأهمية سلوكيات الذكاء القيادي من خلال عقد الندوات والبرامج التدريبية ، بحيث توضح أهميتها في تطوير العمل ، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين.
  ٢. ربط مهارات الذكاء الأخلاقي بمعايير ومؤشرات الأداء الخاصة بالتقييم الوظيفي للقادة في هيئة ميناء بورسعيد.
  ٣. خلق مناخ تنظيمي ملائم وثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تشجع علي استغراق العاملين ، وتعمل علي استئثارهم الفكرية ، وتري في الأخطاء فرصة للتعلم ، كما تسمح بحرية التجريب وأخذ المخاطرة دون التزام حرفي باللوائح الوظيفية ، لتطوير سلوكيات الاستغراق الوظيفي.

٤. ضرورة تعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي في هيئة ميناء بورسعيد من خلال تبني نمط الذكاء الأخلاقي للقادة ، وخاصة تعزيز (النزاهة والمسئولية) من جانب القيادات في الهيئة ، حيث تبين أن لهما تأثير كبير على تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين.
٥. ضرورة ترجمة السلوكيات التي تعني بالاستغراق الوظيفي للعاملين لمؤشرات قياس ، بحيث يتم إدراجها ضمن معايير التقييم الوظيفي ، وكذلك يتم إدراجها في نظم الاختيار والتعيين.

### ١١/٣- البحوث المستقبلية

١. إجراء نفس البحث في القطاع الخدمي داخل جمهورية العربية.
٢. قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والذكاء الأخلاقي لكل من القادة والعاملين.
٣. قياس أثر الذكاء الأخلاقي للعاملين في إدارة تجارب العملاء.
٤. قياس أثر الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين الذكاء الأخلاقي للقادة وحماس الموظف في العمل.
٥. هناك حاجة لمزيد من البحث لاستكشاف العوامل الكامنة التي يمكن أن تزيد من تفسير العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للقادة ، والاستغراق الوظيفي للعاملين.

### المراجع

#### أولاً : المراجع باللغة العربية

- العبادي ، هاشم & الجاف ، ولاء (٢٠١٢) . إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي - أربيل ، مجلة جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد (5) ، العدد (٢) : ٧٣-١٠٦
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤) . "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي ، مجلة البحوث التجارية" ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني : ٣٧-١.
- المنطاوي ، إيمان (٢٠٠٧) . أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .

مومنى ، عبد اللطيف عبد الكريم مومني (٢٠١٦) . مستوى الذكاء الأخلاقي وعلاقته بمتغيري الجنس وفرع التعليم لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الأغوار الشمالية في الأردن ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد ١١ ، العدد ١ : ١٧ - ٣٠ .

### ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية

- Babcock-Roberson, M.E., & Strickland, O.J. (2010). The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organisational Citizenship Behaviour, The Journal of Psychology, 144 (3) : 313 - 326
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization, Organ Beha 1(1): 439-457.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity, The Leadership Quarterly, 24(3): 414-426.
- Beheshtifar, M., Esmali, Z., & Moghadam, M. N. (2011). Effect of moral intelligence on leadership, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 43(1): 6-11.
- Bergeron F. et al (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance, Information & Management, 41(2) : 1003–1020.
- Borba, M. (2005). The step- by – step plan to building moral intelligence, Nurturing Kids Heart & Souls, National Educator Award ‘National council of self-esteem , Jossey Bass 33(3): 23-55.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation, Leadership & Organization Development Journal, 37(7): 843–859.
- Christian, Michael S.; Garza, Adela S.; and Slaughter, Jerel E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, Personnel Psychology , 64(1): 84-136
- David McLeod. (2016). Engage for success , Retrieved from What is Employee Engagement? : <http://engageforsuccess.org/what-is-employee-engagement>. Accessed on [21.10.2016]
- Donaldson, T., Davis. (2011). Business ethics, Management Decision, MCBUP Ltd, 32(1): 23-59.

- Ekmekci, A., K. (2011). A study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3): 68-73.
- Gedney, C.R., (1999). "Leadership Effectiveness and Gender", Air Command and Staff College, Air University Maxwell Air Force Base. Alabama, 21(1): 19-41.
- Ghafoor, Azka; Qureshi, Tahir Masood; Khan, M.Asalam; and Hijazi, Syed Tahir. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership, *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.
- Guiab, M. R., Andaya, O. J. F., Sario, M. L. P., Ganal, N. N., Palting, J. D., & Reyes Jr, V. F. (2015). Moral intelligence of faculty and prospective teacher graduates of Pnu North Luzon: Basis for the development of a framework for a values training program for pre-service teachers, *The Normal Lights*, 9(1): 93-118.
- Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work, *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Klarcken, R.H., (2009). "Moral Intelligence in the Schools". School of Education, Northern Michigan University, PP. 1-7.
- Lennick, D & Kiel, F. (2011). Moral Intelligence, Enhancing Business Performance and Leadership Success, New Jersey: Wharton School of the University of Pennsylvania and Pearson Education, PP. 1-17.
- Lennick, D. & Keil, F. (2005). "Moral Intelligence", Pearson Education, Inc. Prentice Hall. ISBN 0-13-149050-8, PP. 1-7.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1) : 3-30.
- Martin, D.F., Rao, A. & Sloan, L.R (2008). Plagiarism, integrity and workplace deviance: a criterion study, *Ethics and Behavior*, 19(1) : 36-51.
- Martin-Consuegra, D. & Esteban, A (2007). Market orientation and business performance : An empirical investigation in the airline industry, *Journal of Air Transport Management*, 13 (2) : 383–386.
- Maslach, C. and Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 498-512.

- McGregor, L.T., (2010). "Consumer Moral Leadership" , Mount Saint Vincent University, Canada, PP. 3-8.
- Norcia, V.D., (2010). "Moral Intelligence and the Social Brain", Ethics on the Brain, Ryerson University. Toronto, P. 16.
- Norcia, V.D., (2011). "Darwin on Moral Intelligence, Ethics & Sustainability", 294 Cundles Rd. West, Barrie, Ontario L4N 7C9, 1-14.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion, *European Management Journal*, 25(3):171-184.
- Papalexandris, Nancy and Galanaki, Eleanna. (2009). Leadership's Impact On Employee Engagement: Differences Among Entrepreneurs and Professional CEOs, *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(4): 365-385.
- Pollock, T. (1997). Building Employee's Interest in their work, *Automotive Manufacturing & Production*, 109 (10) : 10-27
- Poutanen, P., Soliman, W., & Ståhle, P. (2016). The complexity of innovation: an assessment and review of the complexity perspective, *European Journal of Innovation Management*, 19(2) : 189–213.
- Rahimi, G.R., (2011). "The Implication of Moral Intelligence and Effectiveness in Organization; Are They Interrelated?" *International Journal of Marketing and Technology*, 1 (4) : 68-73.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance, *The Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Sahoo, Chandan Kumar and Mishra, Sukanta. (2012). A Framework Towards Employee Engagement: The PSU Experience, *ASCI Journal of Management*, 42(1) : 94-112
- Saks, A. M. and Gruman, J. A. (2014). Manage employee engagement to manage performance, *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2): 204-207.
- Salanova, M. and Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour, *International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.

- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2001). Work and well-being: towards a positive approach in occupational health psychology, *Gedrag & Organisatie*, (7)14: 229-253.
- Siadat ,S,A.Mokhtari pour,M ,Kazemi.(2010). The relationship between moral intelligence and team leadership training and non-training managers in terms of faculty Medical Sciences, *Journal of Health Management* 1388, 12 (36): 69-97.
- Stone-Johnson, C. (2014). Responsible leadership, *Educational Administration Quarterly*, 50(4): 645-674.
- Waskithol, N.T., Arif, S.S., Maksum, M. & Susanto, S., (2010). “Study on Amortization in Irrigation Technology System, *Proceedings of the Third International Conference on Mathematics and Natural Sciences*, 292-311.
- Xu, Jessica and Thomas, Helena Cooper. (2011). How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?, *Leadership and Organizational Development*, 22(4): 399-416.
- Yuan, Benjamin J.C.; Lin, Michael B.H.; Shieh, Jia Horng; and Li, Kuang-Ping. (2012). Transforming Employee Engagement into Long-term Customer Relationship: Evidence From Information Technology Salespeople In Taiwan, *Social behavior & Personality* , 40(9):1549-1554.
- Zaigham, Nida. (2007) . Impact of Supportive Supervisor, Empowermen, and organizational Citizenship Behavior (OCB) in Private Sector of Pakistan Working Paper.



## الملحق رقم (١)

## أثر الذكاء الأخلاقي للقادة على الاستغراق الوظيفي للعاملين

## دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد

س ١ : البيانات الشخصية :

- أ- النوع : ذكر  أنثى
- ب- الوظيفة : إدارية  فنية
- ب- التعليم : ثانوية فما دون  بكالوريوس  ماجستير فأعلي
- ج- سنوات الخبرة أقل من سنة  من ١ - ٦ سنوات  أكثر من ٦ سنوات
- 

س ٢ : يرجى الإشارة إلى مدي الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات التالية ، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن رأيكم.

العبارات					موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١. في العمل ، يركز عقلي على وظيفتي.									
٢. في العمل ، أعطي الكثير من الانتباه لوظيفتي.									
٣. في العمل ، أركز بقدر كبير من الاهتمام على وظيفتي.									
٤. في العمل ، أنا مستغرق في وظيفتي.									
٥. في العمل ، أركز على وظيفتي.									
٦. في العمل ، أكرس الكثير من الانتباه لوظيفتي.									
٧. أنا متحمس لوظيفتي.									
٨. أشعر بحيوية في وظيفتي.									
٩. أنا مهتم بوظيفتي.									
١٠. أنا فخور بوظيفتي.									
١١. أشعر بإيجابية عن وظيفتي.									

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					١٢. أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي.
					١٣. أعمل بقوة وشدة في وظيفتي.
					١٤. أبذل كامل جهدي لوظيفتي.
					١٥. أكرس الكثير من الطاقة لوظيفتي.
					١٦. أحاول بذل أقصى جهدي في أداء وظيفتي.
					١٧. أسعى جاهداً بكل ما أوتيت من قدرة لانجاز وظيفتي.
					١٨. أبذل الكثير من الطاقة في وظيفتي.
					١٩. يوضح مديري المبادئ والقيم التي توجه أفعاله.
					٢٠. سيواجه مديري الموظف إذا ما رآه يفعل شيئاً غير صحيح.
					٢١. إذا وافق مديري على القيام بشيء ما ، فإنه دائماً ما يقوم بتنفيذه.
					٢٢. يمكنني الاعتماد على مديري في قول الحقيقة.
					٢٣. إذا قام المسئول الأعلى لمديري بشيء خطأ ، يوضحه له مديري.
					٢٤. يمكنني الاعتماد على مديري للحفاظ على كلمته.
					٢٥. يتماشى سلوك مديري مع معتقداته وقيمه.
					٢٦. أفكر في مديري كشخص نزيه.
					٢٧. لو أن الهيئة تمارس سلوكاً غير أخلاقي ، فسيبلغ عنها مديري.
					٢٨. إذا لم يقدر مديري على الوفاء بوعده، يعيد التفاوض بشأن الموضوع.
					٢٩. مديري قادر على تقديم ملاحظات بطريقة محترمة.
					٣٠. مديري هو الشخص الذي يقف وراء ما يؤمن به.
					٣١. يقوم مديري بالحفاظ على سرية المواضيع مع الآخرين
					٣٢. إذا اتخذ مديري قراراً اتضح أنه خطأ ، فإنه يعترف بذلك.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					٣٣. مديري لديه القدرة على الاعتراف بأخطائه وإخفاقاته.
					٣٤. يتوقف مديري عن طريقه لمساعدة الآخرين.
					٣٥. عندما يرتكب مديري خطأ ، يتولى مسؤولية تصحيح الموقف.
					٣٦. مديري على استعداد لقبول عواقب أخطائه.
					٣٧. النهج القيادي لمديري هو القيادة من خلال خدمة الآخرين.
					٣٨. يتحمل مديري (مسؤولية) قراراته.
					٣٩. يبدو أن مديري يتعلم من الأخطاء التي ارتكبها في الماضي.
					٤٠. يلاحظ مديري الاحتياجات الإنمائية للموظفين.
					٤١. عندما تسوء الأمور ، لا يلوم مديري ظروفًا أخرى.
					٤٢. يناقش مديري أخطائه مع زملائه لتشجيع التسامح داخل الفريق.
					٤٣. يقضي مديري جزء من وقته في إزالة العقبات أمام الموظفين.
					٤٤. يُظهر مديري اهتمامًا حقيقيًا بالأشخاص الجدد الذين يلتقيهم.
					٤٥. مديري يهتم بالموظفين كأشخاص وليس أدوات لتحقيق الأهداف.
					٤٦. مديري شخص رحيم.
					٤٧. مديري يدعم نشاط جهود المرؤوسين لتحقيق أهدافهم.