

## تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة<sup>1</sup> بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في دائرة صحة كربلاء

"The effect of ethical leadership on workforce agility"

سارة حميد نعمة

Sara Hameed Naama

[sara.hameed373@gmail.com](mailto:sara.hameed373@gmail.com)

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

Meethaq Hatif Alfatlawy

[Meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq](mailto:Meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام والشعب الإداريين والفنيين في تحقيق خفة حركة القوى العاملة لموظفي دائرة صحة كربلاء ، وقد قيست القيادة الأخلاقية عن طريق مقياس أحادي البعد والذي يتكون من عشر فقرات لقياسه، أما خفة حركة القوى العاملة فجرى قياسها عن طريق ثلاثة أبعاد (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمرونة)، وقد و اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (291) من الموظفين العاملين في دائرة صحة كربلاء ، كما اعتمد مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها توافر سلوك القيادة الأخلاقية لدى إدارة دائرة صحة كربلاء مما يسهم في خلق مناخ تسوده أسس التعامل الأخلاقي والإنساني مع الموظفين عن طريق الاحترام وحسن المعاملة والتواصل الاجتماعي معهم فضلا عن الانضباط الأخلاقي تجاه تطبيق التعليمات على الجميع بدون تفرقة مما يؤدي الى تحقيق خفة الحركة في كل مجالات العمل في الدائرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية ، خفة حركة القوى العاملة/ دائرة صحة كربلاء .

### Abstract

This study aimed to identify the extent of the impact of the ethical leadership behaviors of department heads, administrative divisions, and technicians in achieving the workforce agility of Karbala Health Department employees. Ethical leadership is measured by means of a one-dimensional scale that consists of ten paragraphs to measure. As for the workforce agility it was measured through three dimensions (proactivity, adaptability and Flexibility). Data and information from a sample of (291) employees working in the Karbala Health Department, and a set of statistical methods were adopted to analyze data and test hypotheses. Ethical and humane interaction with

<sup>1</sup> بحث مستل

employees through respect, good treatment, and social communication with them, as well as moral discipline towards the application of instructions to everyone without distinction, which leads to the achievement of agility in all areas of work in the department.

**Key words:** ethical leadership, workforce agility, Karbala Health Department.

## المقدمة

تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم الممارسات والانماط القيادية التي لاقت الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لزيادة مستوى الفضائح الأخلاقية في المنظمات، إذ ركزت المنظمات على القيادة الأخلاقية لما لها من تأثير إيجابي في بناء علاقات اجتماعية تنظيمية بين القادة والقوى العاملة، وزيادة الثقة في القائد والرضا الوظيفي واتخاذ القرار الرشيد، حيث يعكس الجانب الأخلاقي للقائد صدق القائد، ونزاهته، وموثوقيته، ورعايته للقوى العاملة، والاحترام، وتقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية والتي بدورها تجعل القوى العاملة أكثر شعوراً بالأمان النفسي، والتحدث عن أفكارهم الجديدة التي تتحدى الوضع الراهن، قسم البحث الحالي الى اربعة مباحث اختص الأول: بعرض التأطير المنهجي للبحث، الثاني الإطار النظري للبحث أما المبحث الثالث فقد اختص بعرض التأطير الميداني للبحث، واخيراً فإن الرابع انصب على عرض أهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

## المبحث الاول: التأطير المنهجي للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

تشهد بيئة المنظمات اليوم تهديد للأسواق والموارد بشكل مستمر ويمكن ينتج عن هذه التهديدات قيام بعض من المنظمات باتباع إجراءات غير أخلاقية في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة في البيئة المتغيرة التي تتصف بالاضطراب العالي الذي يخلق أزمات تنظيمية عديدة يستوجب مواجهتها من قبل القيادات، وهنا يستوجب على المنظمات اتباع قيادات وسلوكيات أخلاقية لغرض مواجهة التهديدات والأزمات، إذ تعمل القيادة الاخلاقية على تطوير علاقة مناسبة مع القوى العاملة وتشجع القوى العاملة على التفكير فيما وراء احتياجاتهم الشخصية إلى مصالح المجموعة والمنظمات، وتوفر درجة عالية من الأمان والرضا الوظيفي مما يؤدي الى تعزيز خفة حركة القوى العاملة. وتتجلى المشكلة بشكل أكثر وضوحاً عن طريق التساؤلات الآتية:

- 1- هل تتصف سلوكيات وممارسات القادة في دائرة صحة كربلاء بأنها أخلاقية؟
- 2- هل دائرة صحة كربلاء تتبنى مفهوم خفة حركة القوى العاملة؟
- 3- ما مستوى علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاخلاقية خفة حركة القوى العاملة في الدائرة قيد البحث؟
- 4- ما مستوى تأثير ممارسات القيادة الاخلاقية في تحقيق خفة حركة القوى العاملة في الدائرة قيد البحث؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة لأنها تناولت مفصلاً مهماً من مفاصل عمل الدولة إذ تعد دائرة صحة كربلاء إحدى التشكيلات التي يرتبط مجال عملها بشكل مباشر بحياة الفرد، فضلاً عن الأهمية الخدمية التي تقدمها دائرة صحة كربلاء ضمن محافظة كربلاء وعلى مستوى البلد لأن محافظة كربلاء تعد قبلة يتجه لها الزائرين سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فضلاً عن أنّ الأهمية على مستوى دائرة صحة كربلاء في توليد المهارات والخبرات والامكانيات

لدى الموظفين والتي تعدُّ المرتكز الأساسي في نجاح أعمالها، فضلاً على أنَّ هذه المتغيرات تساهم في وضع فلسفة عمل جديدة يمكن أن تعزز من توجهات الإدارة في الدائرة نحو تحقيق افضل مستويات الأداء والتعامل داخل الإدارة بما يحقق الخدمات التي تسعى الدائرة لتحقيقها. بالإضافة الى ذلك فان هذه الدراسة من الممكن ان توجه انظار متخذي القرار في الدائرة قيد الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية بمختلف المجالات لان ذلك يمثل أهمية كبيرة لعمل الدائرة وللمجتمع بشكل عام ومن ثم انعكاس ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على الموظفين في الدائرة وكذلك المستشفيات والقطاعات التي تتأثر بشكل غير مباشر بقرارات واليات عمل دائرة صحة كربلاء.

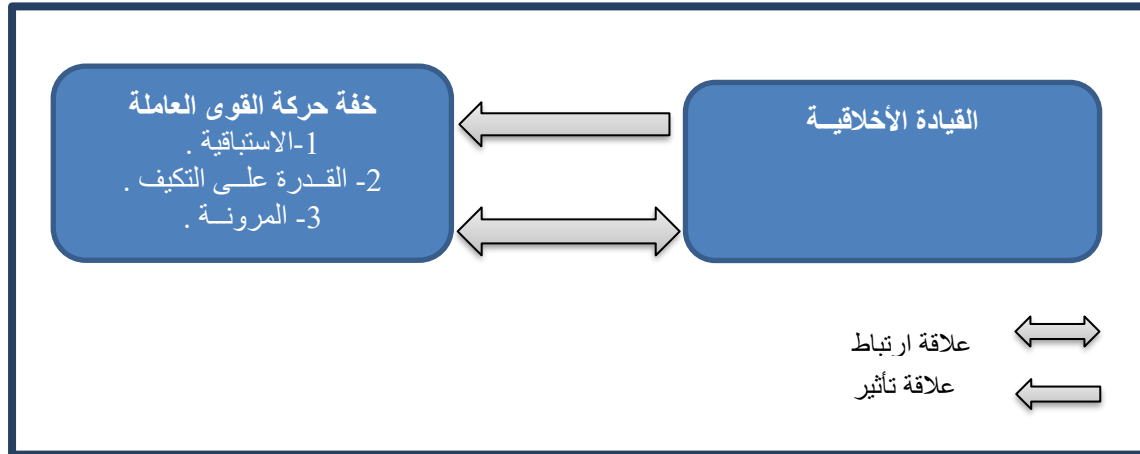
#### ثالثاً : هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في قياس تأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق خفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء فضلاً عن جملة اهداف وهي:

- 1- قياس مستوى إدراك الموظفين (عينة الدراسة) لمدى توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في دائرة صحة كربلاء.
- 2- معرفة مدى توفر خفة الحركة التي يتمتع بها الموظفين في دائرة صحة كربلاء.
- 3- اختبار مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وخفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء.
- 4- تحديد مقدار تأثير القيادة الاخلاقية في خفة حركة القوى العاملة.

#### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للدراسة صورة واضحة ومعبرة عن طبيعة العلاقة المنطقية (الارتباط والتأثير) التي تربط بين متغيرات البحث، بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً : فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها امكن صياغة الفرضيات الاتية :

- 1- الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية وخفة حركة القوى العاملة.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية وخفة حركة القوى العاملة.

**سادساً: طرق جمع البيانات والمعلومات**

فيما يتعلق بالجانب النظري فقد اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر العلمية والادبيات العربية والاجنبية والتي تمثلت بالكتب ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والابحاث والدوريات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، فضلا عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت). أما الجانب العملي من الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كإدارة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات البحث والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث.

**سابعاً : مقاييس البحث**

يوضح الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسة وابعادها ومقاييسه المعتمدة، كما يوضح المصادر التي اعتمدت لقياس تلك المتغيرات.

الجدول(1) متغيرات البحث والمقاييس المعتمدة

المصدر المعتمد	الابعاد	أسم المتغير
(Bedi et all. ,2016:8)	أحادي البعد	القيادة الاخلاقية
(Alavi et al.,2014:9)	الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمرونة.	خفة حركة القوى العاملة

المصدر: من اعداد الباحث

**ثامناً : عينة البحث**

شملت عينة البحث عدد من الموظفين في دائرة صحة كربلاء، اذ بلغ حجم العينة (291) موظفاً في الدائرة نسبة الى حجم مجتمع الدراسة والذي بلغ (1124) (Krejcie and Morgan,1970:30)، حيث قام الباحث بتوزيع (350) استمارة على مختلف اقسام الدائرة، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة والبالغة (317) استمارة استبعدت منها (26) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (291) استمارة.

**تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة**

اعتمدت الدراسة الحالية الى استخدام عدد من الاساليب والأدوات الاحصائية المناسبة لغرض انجاز الجانب الميداني للبحث وهي (معامل كورنباخ الفا، المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية. والاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط (pearson). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SFM). وجرى الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (Amos) وبرنامج (SPSS).

**المحور الثاني: التأطير النظري للدراسة****أولاً : مفهوم القيادة الأخلاقية**

تعد القيادة الأخلاقية مظلة أخلاقية لأنها تقوم بتهيئة بيئة عمل داعمة وعالية الجودة بالتواصل والتنسيق بين القيم الإيجابية والأخلاقية، حيث يعدُّ القائد الاخلاقي كقدوة يحتذى به من قبل القوى العاملة، و من المعترف به على نطاق واسع ان سلوك القوى العاملة يتأثر بشكل مباشر بسلوك قاداتهم (7-6 : Ahmad et al. ,2018)، وعن طريق ما طرحه الباحثين في القيادة الأخلاقية يمكن الاشارة الى جملة من التعاريف وهي كالآتي: -

## جدول (2) مفهوم القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	التعريف
1	(Brown and Treviño,2006:595)	اظهار السلوك المناسب وفق مقاييس محددة عن طريق الإجراءات والعلاقات الشخصية وتنمية هذا السلوك للقوى العاملة عن طريق الاتصالات ثنائية الاتجاه وعن طريق التعزيز وصنع القرار .
2	(Den Hartog and Belschak,2012:36)	هي شكل من أشكال القيادة التي تؤثر على مفهوم الذات ومعتقدات القوى العاملة وهذا بدوره يؤثر على دوافعهم ومواقفهم وسلوكياتهم.
3	(الشاعر، 2017: 12)	هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بصفات ومهارات وانماط قيادية وقدرات موفقيه ونجاحه في احداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف
4	(الفقيه، 2019: 2)	بأنها اظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ونشر ذلك السلوك لدى القوى العاملة للاقتداء به.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع

بعد استعراض التعاريف المذكورة أنفاً يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات التي يؤديها القادة تجاه القوى العاملة في المنظمات والتي تمتاز بالالتزام بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية المتمثلة باحترام الآخرين والنزاهة والانصاف والرحمة والصدق وبما يؤدي الى إرضاء القوى العاملة في العمل وتقليل معدل دوران العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## ثانياً : أهمية القيادة الاخلاقية

الأخلاقيات هي موضوع حاسم يزداد أهمية بين الأشخاص في المناصب القيادية وخاصة بعد زيادة الفضائح الأخلاقية في المنظمات في السبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن الماضي في جميع مجالات الحياة، إذ ركز اهتمام الباحثين على تصرفات وسلوك القادة في الحكومة وقطاع الأعمال والمجتمعات وأصبحت أخلاقيات العمل والقيادة محور الاهتمام (56: 2014, Nyukorong)، حيث تبرز القيادة الاخلاقية اهميتها عن طريق مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تتضمن إظهار النزاهة والمعايير الأخلاقية العالية، ومعاملة القوى العاملة معاملة نزيهة وعادلة، ومساءلة القوى العاملة عن السلوك الأخلاقي، إذ ازداد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية بعددًا وسيلة يمكن للقادة الاستفادة من مواقف القوى العاملة الإيجابية تجاه العمل اليومي (130: 2005, Brown et al.)، إذ أشار الباحثون الى وجود العديد من القادة يعتقدون أن منظماتهم تظهر اهتماماً بالأخلاقيات وانهم يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويكافئون السلوك الأخلاقي، وإن ذلك السلوك الأخلاقي يمتلك تأثير ايجابي أكثر على التزام القوى العاملة تجاه منظماتهم (87: 1989, Hunt et al.) .

## ثالثاً: مقياس القيادة الأخلاقية

كانت الطريقة المناسبة لتحديد وقياس القيادة الأخلاقية مصدراً للجدل الفكري في أدب القيادة وقد جرى تطوير مقاييس مختلفة للقيادة الاخلاقية، (40: 2013, Yukl et al.). إذ يدور الجدل حول ما إذا كانت القيادة الاخلاقية احادية البعد ام تتضمن عدة ابعاد، وهذا يدل على ان القيادة الاخلاقية ما تزال في مرحلة التشكيل الفكري الذي تتعدد فيه

الرؤى والطروحات والاختبارات الساعية الى توحيد النظرة تجاه مقياس القيادة الاخلاقية، وقد حمل الامر الكثير من الجدالات الفكرية بين الباحثين مما أتاح مجالاً للباحثين لبناء وتطوير مقاييس عدة في السنوات الأخيرة. اذ وضع (Trevino et al., 2003:21) مقياس للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد هي (توجيه الناس، والإجراءات والخصائص الأخلاقية، ووضع المعايير والمساءلة، والوعي الأخلاقي الواسع، وعمليات صنع القرار). واستمرت اسهامات الباحثين في البحث عن مقياس يقيس بنية هذا المتغير أذ قدم (Khuntia and Suar,2004:13) دراسة عُنت بتحديد بعدين للقيادة الأخلاقية وهما: (التمكين، والدافع والشخصية. في حين أشاروا Brown et al., (2005) الى: إنَّ مقياسهم الذي طوروه للقيادة الأخلاقية هو أحادي البعد ويتكون من عشر فقرات لم يتأثر بالتحيزات الحسية الناجمة عن مخاوف الرغبة الاجتماعية، أو السخرية، أو التشابه الملحوظ، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن تصورات القيادة الأخلاقية هي عبارة عن تقييم لبنية ذاتية بطبيعتها، مما يدل على أن تصنيفات المرؤوسين للقيادة الأخلاقية هي بالضرورة ذاتية في طبيعتها (Harvey et al., 2013:3). وقد استخدمت دراسات عدة هذا المقياس\* كذلك قام0(Kalshoven et al. , 2011) بوضع وتنقيح وتوسيع مقياساً للقيادة الأخلاقية، يحتوي على سبعة أبعاد هي: (النزاهة والإرشاد الأخلاقي وتوجيه الأفراد ومشاركة السلطة وتوضيح الأدوار والاهتمام بالاستدامة).لكن (Yukl et al. , 2013) يجادلون بأن هذه السلوكيات ليست أخلاقية بطبيعتها، ويمكن استخدامها لأغراض غير أخلاقية أيضاً. اذ ينطوي بُعد الاستدامة على قضايا اجتماعية، وهو واحد فقط من بين العديد من القضايا الاجتماعية التي قد يقرر القادة تأييدها ودعمها، حيث وضعوا (Yukl et al. , 2013) مقياس جديد لقياس الجوانب الأساسية للقيادة الأخلاقية بشكل مستقل عن الأنواع الأخرى من سلوك القائد، والذي يحتوي على خمسة أبعاد وهي النزاهة والصدق والقيم الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي والايثار (Yukl et al., 2013:40-43). نجد إنَّ الكثير من الباحثين اعتمدوا مقياس (Brown et al.,2005) بعده من أفضل المقاييس وقد جرى استخدامه في الكثير من البحوث والاطاريح وقد اثبت جدارته في جميع الدراسات. وإن من أهم الدراسات التي أشارت الى أهمية ومصداقية هذا المقياس هي دراسة (Bedi et all. ,2016:8) والتي هي عبارة عن دراسة (Meta-Analysis) لمتغير القيادة الأخلاقية اذ عمد الباحثون الى جمع (100) دراسة منشورة في مجلات عالمية ذات معامل تأثير وقاموا بتحليلها ضمن فقرات محددة لعملية دراسة وتحليل متغير القيادة الأخلاقية، وكانت احدى النتائج التي أشاروا لها بعد التحليل والدراسة هي اثبات أن مقياس القيادة الأخلاقية لـ (Brown et al.,2005) هو الأكثر دقة وموثوقية وثبات لقياس متغير القيادة الأخلاقية، مما دفع الباحث الى اعتماد هذا المقياس، فضلا عن أن طريقة تحديد المقياس الأفضل المستخدم من قبل (Bedi et all. ,2016). تعدُّ الطريقة العلمية الاصح والأدق لاختيار المقياس ضمن الحيز العلمي.

\*(Toor,2009; Den Hartog and Belschak,2012; Brown and Treviño:2014; Shin et al,2015; Letwin et al.,2016; Kim and Thapa, 2018,.....)

#### رابعاً: مفهوم خفة حركة القوى العاملة

برز مصطلح خفة الحركة كحل جديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة، حيث أصبحت عاملاً حيوياً لنجاح المنظمات المعاصرة، اذ إنَّ سمة خفة الحركة قد استخدمت كتوصيف عام للمنظمة، أو كسمة لواحد أو أكثر من المكونات التنظيمية بما في ذلك الأهداف، والهيكل، والعمليات، والأنظمة، والقوى العاملة، وأظهرت نتائج البحوث الحديثة بالإضافة إلى ذلك أن المنظمات لا يمكن أن تكون خفيفة الحركة دون وجود قوة عاملة لديها خفة في الحركة، ولها تأثير حيوي في تحقيق خفة الحركة التنظيمية ويمكن عدّها العمود الفقري لسرعة الاستجابة (AI-

(Faouri,2014:432)، وعن طريق ما طرحه الباحثون في خفة حركة القوى العاملة يمكن الاشارة الى جملة من التعاريف وهي كالآتي: -

### الجدول (3) مفهوم خفة حركة القوى العاملة

ت	المصدر	التعاريف
1	(Qin and Nembhard,2010:327)	إنها استراتيجية تتبناها المنظمة من اجل استخدام قدرات القوى العاملة للتكيف مع تغييرات البيئة الخارجية.
2	(Idris and Al-Rubaie,2013:71)	إنها المرونة والسرعة التي تمنح للمنظمات القدرة على تغيير الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية الغامضة والغير المؤكدة ومواجهة مخاطر كبيرة.
3	(Fildzahni and Nurtjahjanti, 2017: 8)	إنها قدرة القوى العاملة على حل المشاكل اليومية والاستجابة والتعامل بسرعة ومرونة مع التغيرات غير المتوقعة مع البيئات الداخلية والخارجية.
4	(Doeze et al.,2019:2)	إنها القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة أو المختلفة التي تسببها المتطلبات المختلفة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية عن طريق تغيير تصرفات العامل وسلوكه وموقفه وحالته العقلية تجاه التغيرات التي تبدأ داخلياً (عن طريق العامل) أو خارجياً (مثل المنظمة أو التكنولوجية).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع

بعد هذا الاستعراض لتعاريف خفة حركة القوى العاملة والاطلاع على مضامينها يمكننا أن نعرفها على أنها قدرة القوى العاملة على الاستجابة للتغيرات في طلبات السوق والعملاء والتغيرات التكنولوجية والتي من شأنها ان تحافظ المنظمة على قدرتها التنافسية في أعمالها عن طريق التكيف مع الأفكار الجديدة المبتكرة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة وكذلك نماذج أعمال جديدة، ولا بد للقوى العاملة التحلي بالمرونة والسرعة في الاعمال التنفيذية من اجل مساعدة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة.

### خامساً: اهمية خفة حركة القوى العاملة

تعيش المنظمات في الوقت الحالي في بيئة أعمال معقدة وسريعة التغير، لذلك أصبحت النماذج الهرمية التقليدية وأساليب التحكم غير كافية لمعالجة التغيرات التنظيمية لتناسب مع بيئة الأعمال الحالية، للبقاء على قيد الحياة والازدهار في هذا النوع من البيئة، لذا وجب على المنظمات تطوير الأساليب المختلفة، مثل التنظيم الرسمي، والتمكين، والتدريب المتبادل، وتنظيم العمل، واعتماد أحدث التقنيات لتكون خفيفة الحركة، وخفة حركة القوى العاملة هي أكثر الطرق تأثيراً للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة، حيث عندما تتغير بيئة العمل تصبح المعرفة والمهارات الحالية للقوى العاملة قديمة، ومن ثم فإن تطوير هذه المعارف والمهارات الجديدة بسرعة لتناسب مع ظروف العمل الجديدة يعد أمراً ضرورياً، حيث تعتمد خفة الحركة على مهارات القوى العاملة اللازمة لتحديد وتنفيذ التغيير بشكل استباقي عند الحاجة، و تساعد على تحويل التهديدات إلى فرص والاستفادة منها، وكذلك أيضاً قادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة لطلبات العملاء لمنتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف والتي تتطلب التعاون عبر الحدود

الوظيفية والتنظيمية (almahamid,2018: 28). وأشار (Breu et al.,2002:23) إن هناك مجموعة من الفوائد التي تتجاوز تحسينات الكفاءة على المدى القريب، مثل تحسين الجودة، وتسريع منحنى التعلم، والثقافة التنظيمية المحسنة، وتنمية الأعمال التجارية في سوق التنافسي الغير المتوقع، وتعزيز احتمالات بقاء المنظمات في بيئات الأعمال المتقلبة والعالمية، ويضيف (Qin and Nembhard,2015: 56) السرعة والمرونة والابتكار والقدرة على التكيف والاستباقية والربحية حيث يجري الحصول عليها عن طريق دمج الموارد الممكنة لإعادة التشكيل وأفضل الخبرات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات وخدمات مدفوعة من قبل العملاء في بيئة الاسواق سريعة التغير، وتوفر خفة حركة القوى العاملة للمنظمة القدرة على استخدام التكنولوجيا المرنة بكفاءة وتوفر قدرة لمواجهة التغييرات في التكنولوجيا، والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي.

#### سادساً: مقياس خفة حركة القوى العاملة

اعتمد الباحثان على مقياس (Alavi et al.,2014:9) لقياس خفة حركة القوى العاملة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

##### 1-الاستباقية:

يقصد بالسلوك الاستباقي بأنه المبادرة التي تقوم بها القوى العاملة من حيث إجراء الأنشطة التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة المتغيرة (Cai et al.,2018:57) ويتمحور السلوك الاستباقي على كيفية تنفيذ القوى العاملة لأنشطة العمل دون الحاجة الى موجه خارجي (Belschak and Den Hartog,2010:477)، وتولي القوى العاملة المسؤولية، وإطلاق مبادرات جديدة، والبحث عن فرص التغيير، وتحديد الأهداف الفعالة والموجهة نحو التغيير، والتعامل مع التهديدات، والاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وتوقع المشاكل واصلاحها قبل ظهورها، والمثابرة، وتحقيق النتائج. كما لا يجب التفكير في التغيير أو محاولة القيام به فحسب، بل يجب تحقيقه (Bateman and Crant,1999:2-3)، وبسبب التحديات والتغيرات السريعة والمتقلبة في بيئة العمل والتي تتطلب المرونة والابتكار المستمر، اذ يجب على المنظمات توفير قوى عاملة استباقية مستعدة لتحسين الظروف الحالية واتخاذ الإجراءات اللازمة (Crant,2000: 436)

عن طريق ما ورد آنفا يمكن تعريف الاستباقية بأنها السلوك التي تبدأ فيها القوى العاملة عمليات تؤثر على البيئة المتغيرة بشكل إيجابي.

##### 2-القدرة على التكيف:

تشير القدرة على التكيف بأنها سلوكيات القوى العاملة الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات مختلفة من اجل التكيف مع التغيرات والتحولات المهنية الحالية والمتوقعة، وتمكينهم من الانغماس الإيجابي في العمل (Coetzee and et al.,2017: 3). وعرفها (O'Connell et al.,2008:249) بأنها قدرات القوى العاملة في معالجة الغموض والتعامل مع عدم اليقين والتوتر، والعمل خارج الحدود الزمنية والمكانية التقليدية، وتتضمن القدرة على تغيير سلوك العامل لتتناسب مع البيئة الجديدة، وقبول الملاحظات، والتكيف مع إجراءات العمل الجديدة، و تعتمد القدرة على التكيف على اربعة موارد نفسية - اجتماعية وهي الاهتمام (و الذي يمكّن العاملين من إدراك المستقبل المهني والتخطيط له، والإقرار بأن الإجراءات الحالية مرتبطة بتحقيق تطلعات المستقبل المهنية)، والتحكم (يشير الى الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية عن مهنة العامل عن طريق اتخاذ قرارات مدروسة وواعية وقوة الإرادة والعمل)، والفضول (يتميز الفضول بإثبات الانفتاح على التجارب والإمكانيات الجديدة، والاستكشاف الذاتي والبيئي، والاستعلام وتحديد الفرص الوظيفية المتتالية)، والثقة (بأنها القدرة الفعالة للعامل على حل المشكلات والتغلب على التحديات



والعقبات في بناء مستقبله)، إذ إن هذه الموارد النفسية الاجتماعية بمثابة قدرات أو مهارات التنظيم الذاتي التي قد تعتمد عليها القوى العاملة في مواجهة تحديات الحياة اليومية وحلها، فهي تساعد في تشكيل الاستراتيجيات التي تستخدمها القوى العاملة لتوجيه سلوكياتهم التكيفية، إذ تؤثر هذه القدرات على العديد من النتائج المتعلقة بالعمل أو الوظيفة إلى نطاقات مختلفة، مثل المشاركة في العمل، أو الرضا الوظيفي، أو التحولات الناجحة في العمل، أو حياة الوظيفة (Maggiore et al.,2013:438; Monteiro and Almeida,2015:3-4).

عن طريق ما ورد آنفاً يمكن تعريف **القدرة على التكيف** بأنها قدرة القوى العاملة على تغيير وتعديل سلوكهم للتعامل مع المهام الحالية والمستقبلية وليتناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة، من أجل التعامل مع المهارات الجديدة وإضافة كفاءات جديدة في المنظمة.

### 3- المرونة:

يقصد بالمرونة بأنها قدرة القوى العاملة على التكيف مع وظائفهم بكفاءة تحت ضغط وتعقيد بيئة العمل سريعة التغيير (Sillekens and et al.,2011:5058)، وعرفها (Azizi and Liang,2013: 260) بأنها قدرة واستعداد القوى العاملة للتعامل مع المهام والوظائف المختلفة استجابة للتقلبات في كل من طلبات البيئة سريعة التغيير، حيث تحتاج القوى العاملة إلى أن يكونوا مرنين في الطريقة التي يؤديون بها مهامهم، لكي يكون العامل مرناً، يجب أن يكون لديه القدرة على تعلم المهارات والخبرات الجديدة والمعرفة والتعليم والابتكار المستمر، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتأويل الوظيفي والتدريب للتعامل مع ضغوط العمل والتعقيد وعدم اليقين البيئي، حيث تتطوي مرونة القوى العاملة على القدرة على بناء وإعادة تكوين الكفاءات ودفع الابتكار استجابة للتغيرات البيئية، و تتضمن من مهارات القوى العاملة (المعرفة والدراية) والسلوك، إذ إن هذه المهارات والمواهب تشمل الشجاعة وطرق التفكير المختلفة والقدرة على التعامل مع المعلومات المعقدة، تدل على أن القوى العاملة المرنة وظيفياً أنهم يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكن إعادة تعيينهم بمرونة في وظائف ومهام مختلفة في المنظمة. ولإنشاء أفكار جديدة وتطويرها، تحتاج القوى العاملة إلى مثل هذه المرونة في مهامهم الوظيفية (Kok and Ligthart,2014:3).

عن طريق ما ورد آنفاً يمكن تعريف **المرونة** بأنها قدرة ورغبة القوى العاملة في التعامل مع الاضطرابات والفرص التي تحدث في البيئة سريعة التغيير، وهذا يدل على أن العاملين قادرين على تحمل مسؤوليات أكثر، ويقومون بمهام مختلفة، والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، حيث إن وجود عمال مرنين يدل على عدم الاضطرار إلى البحث على عمال آخرين ليقوموا بمزيد من العمل لأنهم على استعداد للقيام بإنجاز المهام المختلفة.

### سابعاً: العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث

تعد القيادة الأخلاقية آلية رئيسة لتحقيق خفة حركة القوى العاملة وذلك عن طريق ما يتميز به القادة الأخلاقيين من السمات والسلوكيات التي تؤثر على عاملهم، إذ تعمل القيادة الأخلاقية على تطوير علاقة مناسبة مع القوى العاملة وتشجع القوى العاملة على التفكير فيما وراء احتياجاتهم الشخصية إلى مصالح المجموعة والمنظمات (Khoshlahn and Ardabili,2016:143)، وتوفر درجة عالية من الأمان والرضا الوظيفي، ومن ثم تساعد هذه العوامل على التزام القوى العاملة مع المنظمة والولاء لها، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة أدائهم (Aboyassin,2018:131)، و يشير الباحثون إلى أن القيادة الأخلاقية تكون فعالة في تعزيز النتائج التي تحقق

فائدة مباشرة للمنظمة، بما في ذلك مشاركة القوى العاملة في السلوكيات الاستباقية، وتحقيق مستويات أعلى من أداء المهام، فإنَّ القادة الأخلاقيين لديهم تأثير عميق على سلوك ورفاهية عاملهم، حيث إنَّ القادة الأخلاقيين قادرين على تحسين عبء عمل العاملين وظروف العمل، وذكر: إنَّ عاملي القادة الأخلاقيين أكثر عرضة للاستقلالية في وظائفهم، ومن ثمَّ يكونون أكثر عرضة لبذل الجهد في الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق مستويات عالية في أداء المهام (Piccolo et al.,2012:295)، وقد بين الباحثون (Den Hartog and Belschak,2012:38) ( إنَّ القيادة الأخلاقية مرتبطة بمبادرة القوى العاملة والتي تشير الى أنه سلوك عمل يتميز بطابعه الذاتي، ونهجه الاستباقي عن طريقاً لمثابرة في التغلب على التحديات البيئية غير المتوقعة من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

### المحور الثالث: التأطير الميداني للبحث

أولاً: ثبات أداة قياس الدراسة:

أ.الصدق البنائي التوكيدي: الباحث اعتمد على عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعدُّ من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23). وإن هدف قيام الباحث بأجراء هذا الاختبار هو لغرض معرفة أن البيانات التي جرى الحصول عليها من الاستبانات تلائم الأنموذج الهيكلي للقياس، ولتقييم الأنموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي فقد أوصى كلاً من (Byrne,2010:67; Schumacker&Lomax,2010:169) بالتحقق من معيارين هما كالآتي:

أولاً: تقديرات المعلمة: وتسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية او معاملات الصدق او التشبع، وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة مع المتغيرات غير المقاسة وهذه المعلمات تمثل الأهمية النسبية لكل فقرة (متغير غير مقاس) بالنسبة الى البعد الفرعي الذي تنتمي إليه (متغير كامن)، وعند تقييم هذه المعلمات يجب الاخذ بنظر الاعتبار جدوى تقديرات المعلمة، مدى ملائمة الاخطاء المعيارية، والدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة. إذ إنَّ تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة إذا تجاوزت أقياما نسبة (40%) وأما الاخطاء المعيارية فكلما كانت صغيرة كلما امكن الاعتماد على المعلمات الاحصائية والعكس صحيح كذلك، في حين تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (C.R.) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة، إذ تكون تقديرات المعلمة مهمة اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (5%) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (1%) (Holtzman&Sailesh,2011:13).

جدول (4) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
2-	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
3-	مؤشر تاكر ولوس (Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من 0.90
5-	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
6-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل او مساوي لـ 0.08

المصدر: (Chan et al.,2007)

اذ يمكن عن طريق المؤشرات انفة الذكر قبول الأنموذج المفترض للبيانات أو رفضه، ثم معرفة هل إن أنموذج القياس المستخدم لمتغيرات الدراسة (القيادة الاخلاقية، وخفة حركة القوى العاملة) تتشكل بشكل حقيقي من الابعاد المحددة في مقاييسها وهل إن فقراتها ذات صدق ومقبولة احصائياً. كما يمكن عن طريق المؤشرات السابقة، فضلاً عن التحقق من قيم الأوزن الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير الممكنة القياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت أكبر من (0.40) فإنه هذا يدل على صدق العبارة. وفي حال كانت بعض تقديرات المعلمات دون (0.40) و / أو بعض مؤشرات المطابقة دون المديات المطلوبة فان البرامج الحاسوبية ومنها برنامج (Amos V. 23) تقترح عدة اجراءات منها:

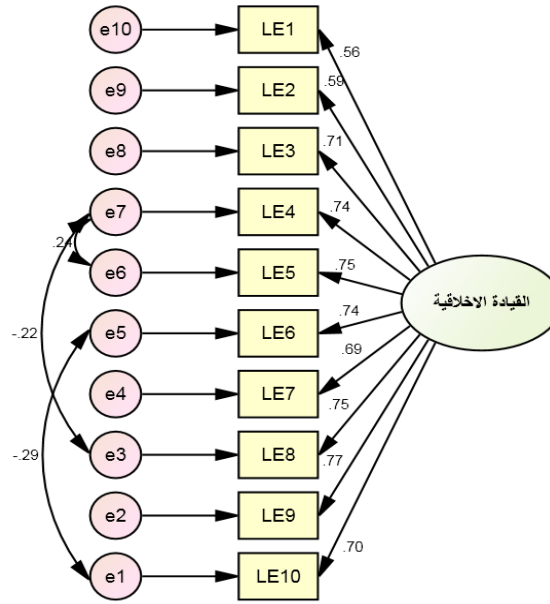
- تعديل الأنموذج الهيكلي عن طريق ترشيح بعض مؤشرات التعديل التي يُحدّد خيارها ضمن خصائص التحميل في قائمة المخرجات وهي تسهم الى حد بعيد في وصول الانموذج الهيكلي الى الصورة التي يتفق بها مع او يجسد المنطق النظري الذي بني عليه، اذ يجري تعديله عن طريق: إضافة مسارات جديدة بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاطء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك التي تخفف من قيمة ( $\chi^2$ ) المتوقعة.
- حذف المسارات غير الدالة كخطوة ثانية، ويجري التحقق من كفاية تقديرات المعلمات المعيارية ومؤشرات مطابقة الانموذج بعد كل خطوة تعديل الى أن يحقق أفضل مطابقة للأنموذج.

وبناءً على ما سبق يقسم الاختبار الى ثلاث اجزاء يتعلق الجزء الاول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمتغير خفة حركة القوى العاملة:

### 1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية:

تشير مؤشرات التنبؤات للفقرات الظاهرة في الشكل (2) الى صحة افتراض أن الـ (10) عبارة تقيس بنية (القيادة الأخلاقية)، اذ تظهر أن جميع الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس تتجاوز قيمتها عن (0.4) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005)، اما لغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير احادي البعد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (2) تشير عن طريق مقارنتها مع الجدول (4) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بأن متغير القيادة الاخلاقية متغير احادي البعد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاخلاقية.

CMIN/DF=2.626  
GFI=.946  
CFI=.962  
TLI=.947  
IFI=.963  
RMSEA=.075



شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاخلاقية

كما يوضح جدول (5) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي ( $p < .001$ ) وكذلك النسبة الحرجة C.R اكبر من (1.96) تحقق الشرط المطلوب.

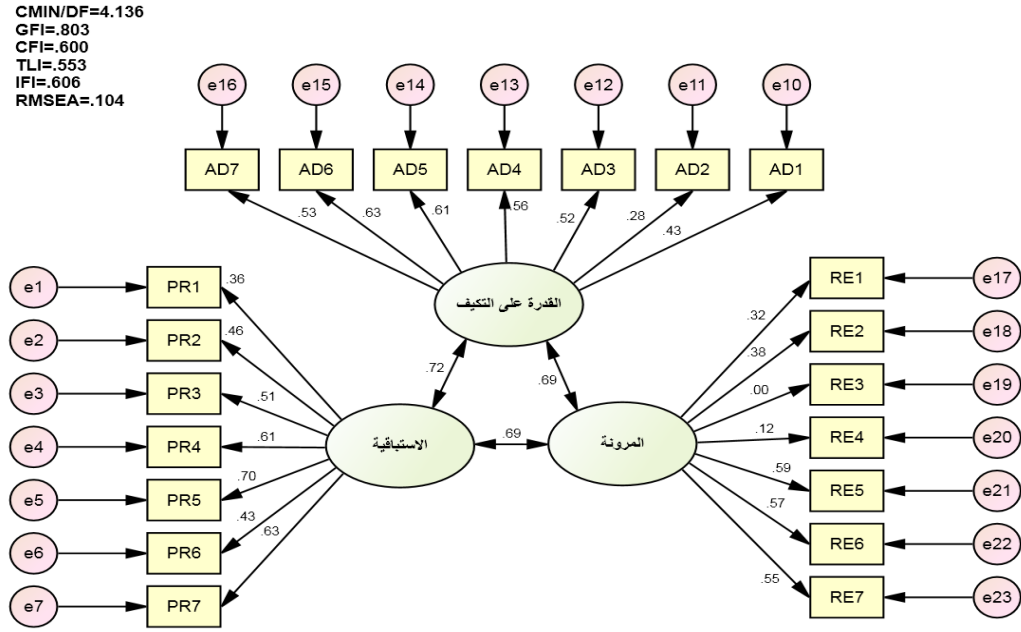
جدول (5) تقديرات نموذج متغير القيادة الاخلاقية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	المفردات
			1.000	.704	القيادة الاخلاقية	<---	LE10
***	12.261	.089	1.092	.770	القيادة الاخلاقية	<---	LE9
***	11.893	.068	.812	.750	القيادة الاخلاقية	<---	LE8
***	10.997	.065	.713	.687	القيادة الاخلاقية	<---	LE7
***	10.378	.084	.868	.735	القيادة الاخلاقية	<---	LE6
***	11.822	.085	1.004	.745	القيادة الاخلاقية	<---	LE5
***	11.691	.085	.990	.742	القيادة الاخلاقية	<---	LE4
***	11.329	.081	.918	.709	القيادة الاخلاقية	<---	LE3
***	9.456	.067	.631	.588	القيادة الاخلاقية	<---	LE2
***	9.060	.075	.675	.562	القيادة الاخلاقية	<---	LE1

المصدر: اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos. V.23

## 2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس خفة حركة القوى العاملة

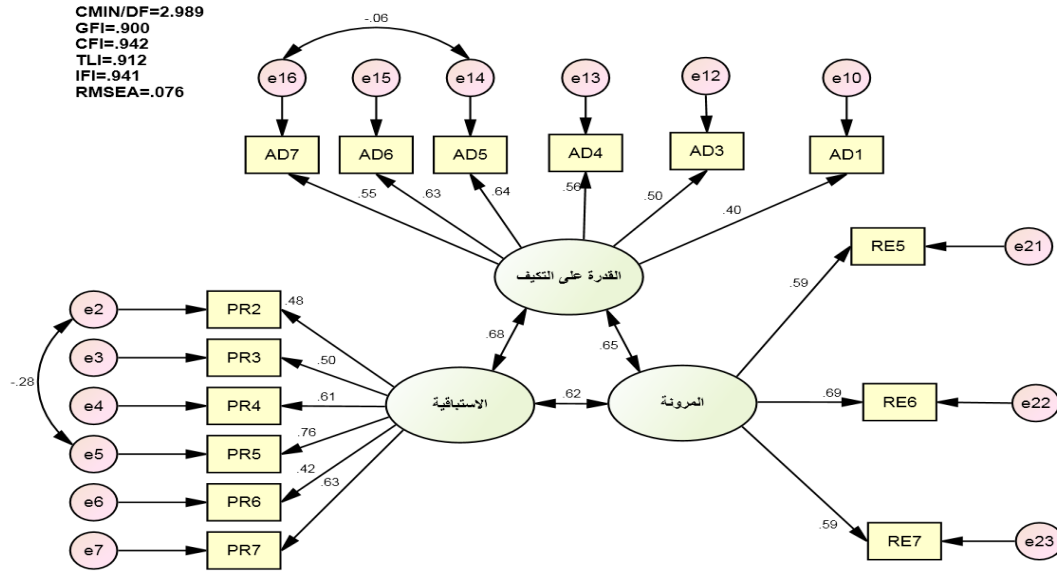
تشير مؤشرات التشعبات للفقرات الظاهرة في الشكل (3) الى عدم صحة افتراض أن الـ (21) عبارة تقيس بنية (خفة حركة القوى العاملة) اذ تظهر أن بعض الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس تقل قيمتها عن (0.4) (معيار الحكم على صدق العبارات) والتي هي (PR1,AD2,RE1,RE2,RE3,RE4).



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس خفة حركة القوى العاملة

وهنا امام الباحث إجراء ان ممكن العمل بهما الاول: حذف الفقرات الضعيفة وملاحظة مدى الفرق في زيادة تقديرات الفقرات الاخرى، والاجراء الثاني: استخدام علاقات التباين المشترك بين كل فقرتين عن طريق الاسترشاد بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحديد الفقرات التي يوجد بينها اعلى تباين مشترك يمكن تقييد تأثيره لترتفع مؤشرات جودة المطابقة بصورة عامة في الانموذج الهيكلي مع اجراء كل مؤشر تعديل.

وبعد قيام الباحث بالإجراءات انفة الذكر تبين عن طريق مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) مع تلك الموجودة في الجدول (4) الى صحة افتراض أن الـ (15) فقرة تقيس بنية (خفة حركة القوى العاملة). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير ممكنة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات جميعها لان قيمتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). أما لغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجودة في الشكل (4) تشير عن طريق مقارنتها مع الجدول (4) بأن خفة حركة القوى العاملة يتكون من ثلاث ابعاد أساسية (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمرونة) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس خفة حركة القوى العاملة.



شكل (4) الصدف البنائي التوكيدي لمقياس خفة حركة القوى العاملة المعدل

كما يوضح جدول (6) ملخص التحليل اذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي ( $p < .001$ ) وكذلك النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) تحقق الشرط المطلوب.

جدول (6) تقديرات نموذج متغير خفة حركة القوى العاملة

المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
PR5	<---	F1	.761	1.207	.185	6.540 ***
PR4	<---	F1	.611	.985	.153	6.435 ***
PR3	<---	F1	.498	.778	.134	5.810 ***
PR2	<---	F1	.485	1.000		
AD6	<---	F2	.627	1.741	.309	5.627 ***
AD5	<---	F2	.638	1.868	.334	5.597 ***
AD3	<---	F2	.495	1.637	.320	5.120 ***
RE5	<---	F3	.592	1.148	.155	7.393 ***
RE6	<---	F3	.693	1.000		
AD7	<---	F2	.553	1.518	.287	5.279 ***
PR6	<---	F1	.423	.699	.133	5.263 ***
PR7	<---	F1	.635	1.234	.189	6.542 ***
AD1	<---	F2	.398	1.000		
RE7	<---	F3	.587	.832	.113	7.356 ***
AD4	<---	F2	.562	1.895	.350	5.407 ***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد نتائج برنامج Amos. V.23

ب. الثبات البنائي لأداة القياس: إن اختبار الثبات البنائي يُعد أسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحثان من توزيع الاستبانة على افراد العينة المدروسة، كانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في الجدول (7) الآتي:

الجدول (7) ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الاخلاقية خفة حركة القوى العاملة	الاستباقية	0.71	0.90
	القدرة على التكيف	0.71	0.83
	المرونة	0.70	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين عن طريق الجدول (7) ان قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن القيادة الاخلاقية بلغت (0.90) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل للفقرات العشرة بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية وبالغلة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد خفة حركة القوى العاملة فقد سجل معامل الثبات (0.83) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات متغيرات الدراسة المستقل والمعتمد ولجميع الفقرات الممثلة لهم، فضلا عن ابعاد المتغير المعتمد والتي كانت جميعها حققت كرونباخ الفا اعلى من (0.70).

#### ثانيا: الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج البحث

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات البحث وابعاده في دائرة صحة كربلاء عينة الدراسة ، اذ يتضمن هذا المبحث جانبين ، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل القيادة الاخلاقية (أحادي البعد) ، أما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد خفة حركة القوى العاملة بأبعاده الثلاثة (الاستباقية، القدرة على التكيف، والمرونة) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة وشدة الاجابة والاهمية الترتيبية. وجرى تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن يعتمد على استبانة البحث مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

## الجدول (8) تصنيف فئات الوصف الإحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1 - اقل من 1.80	1
منخفض	1.80 - اقل من 2.60	2
معتدل	2.60 - اقل من 3.40	3
مرتفع	3.40 - اقل من 4.20	4
مرتفع جداً	4.20 - اقل من 5.00	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

أولاً- القيادة الاخلاقية: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير القيادة الاخلاقية عن طريق فقراته، اذ يظهر الجدول (9) اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (7) الخاصة بـ (يحرص على تعزيز اخلاقيات العمل لدى القوى العاملة ويؤكد على الالتزام بها) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.794) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى أجابه "مرتفع" وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (82%) . في حين حصلت الفقرة (10) الخاصة بـ (عند اتخاذ القرارات، يسأل ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.67) وبانحراف معياري بلغ (1.086) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى أجابه "معتدل" وكانت شدة الاجابة لهذه الفقرة (73%) . ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير القيادة الاخلاقية بلغ (3.87) وبانحراف معياري عام بلغ (0.948) . وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" شدة الاجابة بلغت (0.77) اذ تشير المتوسطات الى توافر متغير القادة الاخلاقية في دائرة صحة كربلاء عينة الدراسة اذ يشير هذا المتغير الى أن المنتسبين في دائرة صحة كربلاء يمتلك المديرون فيها منظومة من القيم الاخلاقية التي تتوزع بين حسن المعاملة والتواصل الاجتماعي معهم وبين حسن القدوة والمثال عن طريق سلوكياتهم المتسمة بالطابع الاخلاقي العام والوظيفي بشكل خاص.

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير القيادة الأخلاقية (n=291)

ت	العبارة مديري في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يعكس دائما التصرف الأخلاقي في تعاملاته الشخصية.	4.07	0.918	مرتفع	0.82	2
2	يحدد النجاح عن طريق النتائج وكيفية الحصول عليها.	4.05	0.822	مرتفع	0.81	3
3	يستمع الى ما يقوله الموظفين.	3.78	0.990	مرتفع	0.76	6
4	يطبق دائما ضوابط الانضباط بعدالة ودون تمييز على الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل.	3.70	1.024	مرتفع	0.74	9
5	يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة تجاه جميع الموظفين.	3.73	1.030	مرتفع	0.75	7
6	شخص متزن وموثوق في قراراته وتصرفاته.	3.96	0.903	مرتفع	0.79	4
7	يحرص على تعزيز اخلاقيات العمل لدى الموظفين ويؤكد على الالتزام بها.	4.08	0.794	مرتفع	0.82	1



8	يقدم مثلاً لكيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة وفق أسس أخلاقيات المهنة.	3.91	0.828	مرتفع	0.78	5			
9	يأخذ مصالح الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.71	1.084	مرتفع	0.74	8			
10	عند اتخاذ القرارات، يسأل ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.	3.67	1.086	مرتفع	0.73	10			
المعدل العام						3.87	0.948	مرتفع	0.77

ثانياً: خفة حركة القوى العاملة: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير خفة حركة القوى العاملة عن طريق ابعاده الثلاثة الأساسية وفي ضوء العرض الذي جاء في جدول (10) بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد خفة حركة القوى العاملة يمكن القول بان جميع مستويات الابعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الابعاد، اذ يتبين بأن بعد القدرة على التكيف حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب المرونة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير خفة حركة القوى العاملة مرتفع (4.08) وبانحراف معياري عام بلغ (0.742)، اذ يوضح ذلك توافر جيد لمتغير خفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء.

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لمتغير النجاح خفة حركة القوى العاملة (n=291)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	الاستباقية	4.09	0.745	مرتفع	0.82	الثاني
2	القدرة على التكيف	4.10	0.752	مرتفع	0.82	الاول
3	المرونة	4.05	0.729	مرتفع	0.81	الثالث
المعدل العام لمتغير خفة حركة القوى العاملة		4.08	0.742	مرتفع	0.82	

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

تتعلق هذه الفقرة بجانبين يمثلان نهاية مطاف عملية التحليل الاحصائي وتفسير النتائج الجانب الاول هو اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الاخلاقية، وخفة حركة القوى العاملة) اما الجانب الاخر فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات، ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدم الباحث برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ولتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المبحث قسم الى جزأين هما:

أ- اختبار فرضية الارتباط الرئيسية: تتعلق هذه الفقرة باكتشاف مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث عن طريق الفرضية المتمثلة بـ (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية وخفة حركة القوى العاملة)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير المعتمد (خفة حركة القوى العاملة) بأبعاده (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمرونة)، اذ يظهر الجدول (12) مصفوفة

معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (11) يشير الى حجم العينة (291) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يدل على أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية، ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders) وكالاتي:

### جدول (11) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71- اقل من (100%)
4	علاقة ارتباط تامة (موجبة او سالبة)	
5	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-اقل من (-100%)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الأخلاقية (المستقل) ومتغير خفة حركة القوى العاملة إذ يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.295^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (11) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة)، عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاخلاقية وخفة حركة القوى العاملة

Correlations			
		القيادة الاخلاقية	خفة حركة القوى العاملة
القيادة الاخلاقية	Pearson Correlation	1	.295**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	291	291
خفة حركة القوى العاملة	Pearson Correlation	.295**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	291	291

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

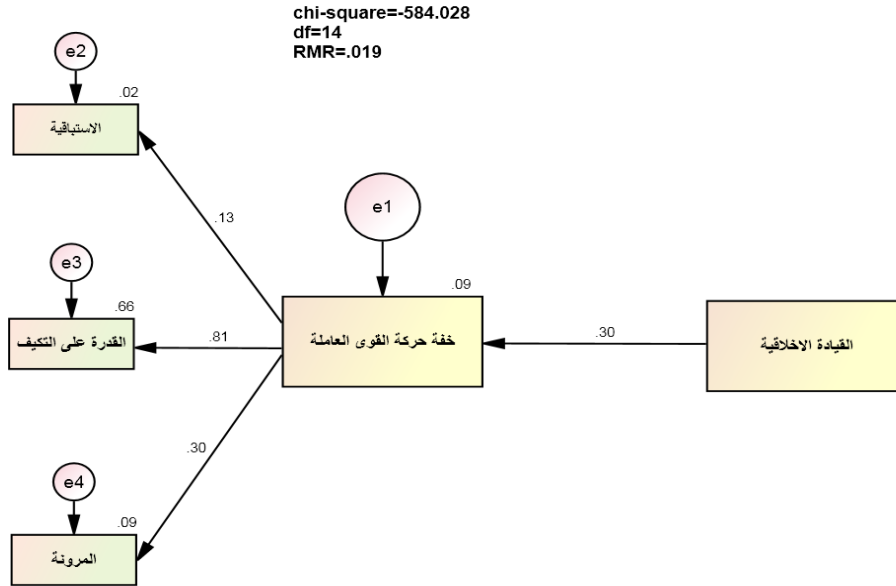
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة بوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين تعكس مدى توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية مما يؤشر انعكاس طردي بنسبة قوية لظهور خفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء عينة الدراسة.

ب- اختبار فرضية التأثير الرئيسية: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث عن طريق الفرضية المتمثلة بـ (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية وخفة حركة القوى العاملة)

سيختبر الباحثان فرضيات التأثير المباشرة عن طريق الأنموذج الهيكلية (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.20)، والشكل (5) هو النموذج الهيكلية للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) والمتغير المعتمد (خفة حركة القوى العاملة)، ويلاحظ عن طريق مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بأن النموذج الهيكلية للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ إن مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (-584.028) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلية مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين أنها أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.08). إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.014). أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية أما القيمة الظاهرة أعلى متغير خفة حركة القوى العاملة فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين أنّ متغير القيادة الأخلاقية قادرة على تفسير ما نسبته (9%) من التغيرات التي تطرأ على متغير خفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء أما النسبة المتبقية والبالغة (91%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح عن طريق الجدول (13) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.30). بان زيادة مستويات توافر القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات خفة حركة القوى

العاملة بنسبة (30%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الاولى من فرضيات التأثير. وشكل (5) وجدول (13) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلي

كما يوضح جدول (13) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ ) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (13) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاخلاقية ومتغير خفة حركة القوى العاملة

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
خفة حركة القوى العاملة	<---	القيادة الاخلاقية	.295	.152	.029	5.259	***
الاستباقية	<---	خفة حركة القوى العاملة	.133	.157	.069	2.279	.023
المرونة	<---	خفة حركة القوى العاملة	.295	.574	.109	5.259	***
القدرة على التكيف	<---	خفة حركة القوى العاملة	.813	1.065	.045	23.790	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت اليه الدراسة حول دائرة صحة كربلاء استنادا الى النتائج التي جرى الحصول عليها وكالاتي:

1- تتوافر لدى إدارة دائرة صحة كربلاء سلوكيات القيادة الأخلاقية مما يسهم في خلق مناخ تسوده أسس التعامل الأخلاقي والإنساني مع الموظفين عن طريق الاحترام وحسن المعاملة والتواصل الاجتماعي معهم فضلا عن الانضباط الأخلاقي تجاه تطبيق التعليمات على الجميع بدون تفرقة مما يؤدي الى تحقيق خفة الحركة في كل مجالات العمل في الدائرة.

2- افصحت نتائج الوصف الاحصائي عن أبعاد متغير خفة حركة القوى العاملة، اذ تبين بأن بعد القدرة على التكيف كان بالمرتبة الأولى بأهميته الترتيبية يتبعه في ذلك بعد الاستباقية وكان الاخير بعد المرونة. وهذا يدل على أن الافراد يملكون القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تعترض مسار عملهم مما يمكنهم من بناء الاساليب الاسلام والافضل لأداء العمل كما أنهم يتمتعون بقدرة التعامل مع التقنيات الجديدة والتعامل الفعال مع اختلاف مستويات الثقافة لدى الافراد الآخرين وهم لديهم الامكانية على مواجهة الأدوار الصعبة بشكل جيد.

3- تسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز خفة حركة القوى العاملة بمستوى ضعيف فضلا عن انخفاض قدرة تفسير القيادة الأخلاقية للتغيرات التي تحصل في خفة حركة القوى العاملة مما يؤثر وجود ضعف في قدرة الإدارة على توظيف خصائص القيادة الأخلاقية لتعكس في مجال العمل الذي يدركه الافراد.

### ثانياً: التوصيات

يهتم المبحث الحالي بإيراد مجموعة من التوصيات التي توصل اليها الباحثان اذ تُعد بمثابة القاعدة الأساسية التي تساهم في حل المشكلات التي من الممكن أن تواجه إدارة دائرة صحة كربلاء (عينة الدراسة).

1- اهمية أن تستثمر دائرة صحة كربلاء توافر المستوى الجيد من سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى الإدارة في توجيه الافراد العاملين وحثهم وتعزيز القيم الأخلاقية لديهم بحيث يصل الافراد الى مرحلة الاعتقاد بأن الإدارة في دائرة صحة كربلاء تمثل قدوة لهم في المعايير الأخلاقية للعمل.

2- ضرورة ان تستثمر دائرة صحة كربلاء خفة القوى العاملة لديها والتي كانت بمستوى جيد عن طريق تكليفهم بمهام واعمال تتناسب ونوع المهارات التي يتمتعون بها وبما يعزز مجال الأداء الفردي والعام في الدائرة. فضلاً عن الاستفادة من تلك القوى العاملة لمواجهة التحديات والصعوبات الخاصة بالعمل وخصوصاً في الظروف الطارئة كجائحة كورونا.

3- ضرورة أن تعمل الإدارة في دائرة صحة كربلاء على نقل القيم التي تعتقد بها الى مستوى خلق ثقافة تعامل أخلاقية ليديركها الافراد ضمن حيز الممارسة وبما ينعكس في تعزيز قدراتهم ورغباتهم في انجاز الاعمال الاستباقية وتعلم المهارات والقدرة على التكيف واستخدام المرونة كأساس في التعامل وانجاز الاعمال وذلك يمكن عن طريق

تكثيف اللقاءات بين الإدارة والافراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة وضمن جداول وبرامج خاصة لكل مستوى تراعى فيه اولويات المعرفة ومستوى الاعمال التي يؤدونها.

4- ضرورة ان تقوم دائرة صحة كربلاء بإشاعة القيم الأخلاقية كثقافة تعامل بالدائرة سواء عن طريق وضع الملصقات التي تتضمن قيم الالتزام والمبادرة والتعامل الأخلاقي وغيرها فضلاً عن وضع برامج تعزيزية تستهدف في بناء وتعزيز وإدامة القيم الإيجابية للعمل والتأكيد على تنفيذ تلك البرامج وبما يجعلها جزء من سلوكيات العمل داخل الدائرة والتي يمكن تحقيقها عن طريق تأييد كل الجهود الساعية لتطوير العمل وحل المشاكل وإدارة الصراعات واتباع سياسات تعامل مرنة مع مجريات العمل وبما يعزز مستوى قناعات الافراد بأهمية استثمار الامكانيات الإيجابية لديهم في تحسين وتطوير اداءهم الفردي او أداء المؤسسة.

#### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

#### أ- البحوث والدوريات

1- الفقيه، هند بنت محمد، 2019، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، العدد 9

#### ب- الرسائل والاطاريح

1- الجعيثي، ختام قاسم مصطفى، 2017، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية -كلية التربية، غزة.

2- الشاعر، عماد سعيد محمد، 2017، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة.

#### ثانياً: المصادر الانكليزية

#### A-Books

- 1- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 2- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009.

#### B- Journal and perdicals

- 1- Aboyassin, N. A.,2018, ETHICAL LEADERSHIP: PROBLEMS AND TASKS IN BUSINESS.  
How ethical leadership 2018( 2-Ahmad, S., Fazal-E-Hasan, S. M., & Kaleem, A. stimulates academics' retention in universities: The mediating role of job-related  
International Journal of Educational Management,32(7),affective well-being
- 3- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52(21), 6273-6295.

- 4- Almahamid, S., 2018, **knowledge management processes and workforce agility: a theoretical perspective.**
- 5- Azizi, N., & Liang, M. (2013). **An integrated approach to worker assignment, workforce flexibility acquisition, and task rotation.** *Journal of the Operational Research Society*, 64(2), 260-275.
- 6- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). **Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations.** *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- 7- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). **Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- 8- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). **Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy.** *Journal of Information technology*, 17(1), 21-31.
- 9- Brown, M. E., & Treviño, L. K., 2006, **Ethical leadership: A review and future directions,** *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- 10- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005) **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.** *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134
- 11- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). **Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions.** *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.
- 12- Coetzee, M., Ferreira, N., & Shunmugum, C. (2017). **Psychological career resources, career adaptability and work engagement of generational cohorts in the media industry.** *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 12.
- 13- Crant, J. M. (2000). **Proactive behavior in organizations.** *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- 14- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012) **Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process,** *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- 15- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). **Using a portfolio-based process to develop agility among employees.** *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.
- 16- Fildzahni, E. D., & Nurtjahjanti, H. (2017). **HUBUNGAN ANTARA WORKFORCE AGILITY DENGAN BURNOUT PEGAWAI DIREKTORAT REFINERY UNIT V DAN RDMP PT. PERTAMINA (PERSERO) BALIKPAPAN** (Doctoral dissertation, Undip) .
- The* 17- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A., & Pescosolido, A. T. 2013 **Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1).
- ) **Corporate ethical values and organizational commitment in marketing.** 918- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (198) *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- 19- Hosein, Z. Z., & Yousefi, A. (2012). **The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace.** *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 48.
- 20- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). **Examining the impact of strategic learning on strategic agility.** *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- 21- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). **The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.

- 22- Kok, R. A., & Ligthart, P. E. (2014). **Differentiating major and incremental new product development: The effects of functional and numerical workforce flexibility**. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 30-42.
- 23- Krejcie, R & Morgan, D. (1970), Determining sample size for research activities. *Educational and psychological Measurement*,30,607-610.
- 24- Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). **The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being**. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449.
- 25-Marsh, C. (2013) **Business executives' perceptions of ethical leadership and its development**, *Journal of Business Ethics*,114(3), 565-582
- 26-Monteiro, S., & Almeida, L. S. (2015). **The relation of career adaptability to work experience, extracurricular activities, and work transition in Portuguese graduate students**. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 106-112.
- 27-Nyukorong, R. (2014) **Fostering Ethical Leadership in Organizations** *Journal of Business and Management*, 6(33), 56-63.
- 28- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). **Unpacking personal adaptability at work**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- 29- Piccolo, R. F., Greenbaum, R. L., & Eissa, G. (2012) **Ethical leadership and core job characteristics: Designing jobs for employee well-being, In Work and quality of life** (pp. 291-305). Springer, Dordrecht
- 30-Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). **Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective**. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- 31-Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). **Workforce agility in operations management. Surveys in Operations Research and Management Science**, 20(2), 55-69.
- 32- Sillekens, T., Koberstein, A., & Suhl, L. (2011). **Aggregate production planning in the automotive industry with special consideration of workforce flexibility**. *International Journal of Production Research*, 49(17), 5055-5078.
- 33-Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). **A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite**. *Human relations*, 56(1), 5-37
- 34- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). **Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- 35-Yasir, M., & Rasli, A. (2018) **Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan** *Journal of Advances in Management Research*, 15(4)
- 36-Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013) **An improved measure of ethical leadership**, *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.

### C- Thesis and Dissertation

- 1- Aladwan, Z. S. (2017). **The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan**. (Unpublished master thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- 2- Bosco, C. (2007). **The relationship between environmental turbulence, workforce agility and patient outcomes**.
- 3- Kukunda-Onyait, N. (2019). **Achieving workforce agility in dynamic environments**.



## ملحق (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال - الدراسات العليا

م / الاستبانة

السيد المُجيب المحترم ...

تحية طيبة ....

تمثل استمارة الاستبانة التي بين أيديكم والخاصة بالبحث الموسوم (تأثير القيادة الاخلاقية على خفة حركة القوى العاملة) جزء من متطلبات اتمام البحث، كونكم الأقرب الى موضوع البحث وإدراكاً منا لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة عالية، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقراتها بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها، لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل الخروج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، وذلك بفضل ما ستقدموه من إجابات دقيقة وموضوعية، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ولا داعي لذكر الاسم.
  - 2- الاجابة عن طريقوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعكس مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة
  - 3- لا توجد اجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ما يهمنا هو رأيك الدقيق بخصوص فقرات الاستبانة.
  - 4- يرجى من حضراتكم الإجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك أي فقرة دون إجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
  - 5- الباحث على استعداد كامل للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.
- ...مع فائق الشكر والتقدير...

الباحث

سارة حميد نعمة

المشرف

ميثاق هاتف الفتلاوي

## أولاً: معلومات عامة تخص مجيب الاستبانة

- النوع الاجتماعي: .....
- الفئة العمرية: .....
- سنوات الخدمة الوظيفية: .....
- المؤهل العلمي: .....
- المنصب الوظيفي: .....

## ثانياً: متغيرات الدراسة

ت	أسم المتغير	الابعاد	المصدر المعتمد
-1	القيادة الأخلاقية	أحادي البعد	(Bedi et all. ,2016:8)
-2	خفة حركة القوى العاملة	الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمرونة	(Alavi et al.,2014:9)

### Ethical leadership أولاً: القيادة الأخلاقية

مجموعة من السلوكيات التي يؤديها القادة تجاه المرؤوسين في المنظمات والتي تمتاز بالالتزام بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية المتمثلة باحترام الآخرين والنزاهة والانصاف والرحمة والصدق وبما يؤدي الى إرضاء المرؤوسين في العمل وتقليل معدل دوران العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ت	مديري في العمل:	الفقرات	المقياس			
			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
1		يعكس دائما التصرف الأخلاقي في تعاملاته الشخصية.				
2		يحدد النجاح عن طريقا لنتائج وكيفية الحصول عليها.				
3		يستمتع الى ما يقوله الموظفين.				
4		يطبق دائما ضوابط الانضباط بعدالة ودون تمييز على الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل.				
5		يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة تجاه جميع الموظفين.				
6		شخص متزن وموثوق في قراراته وتصرفاته.				
7		يحرص على تعزيز اخلاقيات العمل لدى الموظفين ويؤكد على الالتزام بها.				
8		يقدم مثالا لكيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة وفق أسس أخلاقيات المهنة.				
9		يأخذ مصالح الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.				
10		عند اتخاذ القرارات، يسأل ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله.				

**ثانيا: خفة حركة القوى العاملة Workforce agility**

قدرة العاملين على الاستجابة للتغيرات في طلبات السوق والعلاء والتغيرات التكنولوجية والتي من شأنها ان تساعد المنظمة في الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها عن طريق التكيف مع الأفكار الجديدة المبتكرة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة وكذلك نماذج أعمال جديدة، ولا بد للعاملين التحلي بالمرونة والسرعة في الاعمال التنفيذية من اجل مساعدة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة.

**1- الاستباقية proactivity**

السلوك الذي يبدأ فيها العاملون عمليات تؤثر على البيئة المتغيرة بشكل إيجابي.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
1	لدي القدرة على حل المشاكل المعقدة والتي تحدث لأول مرة في عملي.				
2	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في عملي.				
3	أسعى بمساعدة زملائي على اصلاح الأمور الغير مرغوبة في العمل.				
4	لدي القدرة على ايجاد طرق فعالة لتحسين العمل.				
5	أبحث بشكل مستمر عن فرص لأجراء تطوير في العمل.				
6	أهتم بوقت العمل.				
7	أصمم طرقاً جديدة أو إجراءات لمنطقة عملي.				

**2- القدرة على التكيف Adaptability**

قدرة العاملين على تغيير وتعديل سلوكهم للتعامل مع المهام الحالية والمستقبلية وليناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة، من أجل التعامل مع المهارات الجديدة وإضافة كفاءات جديدة في المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
8	أتكيف مع المعدات الجديدة التي ستقدمها المنظمة في مجال عملي.				
9	يتغير سلوكي تلقائيا عند التعامل مع الأشخاص الاخرين داخل بيئة العمل.				
10	استخدام المعدات والآلات الجديدة اثناء العمل.				
11	اتقبل التعليقات النقدية (ردود الافعال) حول ادائي الوظيفي.				
12	أتواصل بشكل جيد مع الاشخاص متعددي الخلفيات كل ما أتاحت لي فرصة.				
13	انا قادر على التأقلم مع المجموعات ذات الثقافات المتعددة داخل بيئة العمل.				
14	أتصرف بطريقة إيجابية عندما لا تتوفر المعدات واللوازم بشكل مفاجئ.				

## 3- المرونة Resiliency

قدرة ورغبة القوى العاملة في التعامل مع الاضطرابات والفرص التي تحدث في البيئة سريعة التغيير، وهذا يعني ان العاملين يكونوا قادرين على تحمل مسؤوليات اكثر، ويقومون بمهام مختلفة، والقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، حيث إن وجود عمال مرنين يعني عدم الاضطرار إلى البحث على عمال آخرين ليقوموا بمزيد من العمل لأنهم على استعداد للقيام بإنجاز المهام المختلفة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
15	تحبطني التغييرات السلبية في العمل.				
16	أرغب بتغيير طرق العمل القديمة.				
17	استطيع القيام بالعمل دون معرفة التفاصيل.				
18	أنا قادر على القيام بالأعمال بالرغم من عدم وضوح المعلومات.				
19	اتعامل بهدوء مع ظروف العمل الصعبة.				
20	عند حدوث موقف صعب أحاول جاهدا إدارة هذا الموقف بكفاءة.				
21	اتخذ مسارات بديلة عندما أواجه مشاكل طارئة.				