

دور القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي¹

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة بغداد

**The role of Dialogue Leadership In promoting job embeddedness
Analytical study of a sample of private schools in Baghdad city****الباحث: حيدر عبد عبيد الطائي**

Hayder Abed Aubed

haje19829@gmail.com**أ.م.د. رشا عباس عبود الربيعي**

Rasha Abbas Abod

rasha.abbas@uokerbala.edu.iq**كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف البحث الحالي لتوضيح دور القيادة المحاورة المتمثلة بأبعادها (الاستماع - الاحترام - التعليق - التعبير) في تعزيز الانغراز الوظيفي بأبعاده (الملاءمة - الروابط - التضحية) على مستوى المنظمة والمجتمع لعينة من الكوادر التدريسية لمجموعة من المدارس الأهلية في محافظة بغداد على جانبي الكرخ والرصافة و استخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتفسيرها إذ بلغ حجم المجتمع (400) فرد من الهيئات التدريسية وبلغت عينة البحث (196) فرد واستخدم الباحث استمارة الاستبانة في عملية جمع البيانات و استعمل مجموعة من الأساليب الإحصائية للاختبار والتحليل كاختبار التوزيع الطبيعي والصدق البنائي التوكيدي ومجموعة من الإحصاءات الوصفية للملاءمة ومعامل الارتباط (Pearson) وأسلوب (نمذجة المعادلة الهيكلية SEM) لقياس علاقة التأثير بين متغيرات البحث ، واستخدمت هذه الطرق على برامج التحليل :

(SPSS. V 23, Amos .V.23, Microsoft Excel 2010) وتبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل تدرك ادارة المدارس الأهلية عينة الدراسة عند تبنيها السلوكيات المحاورة مستوى تأثيرها في الانغراز الوظيفي للتابعين ؟ وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود ارتباط طردي بين متغيرات البحث ، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي وبناءً على هذه الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية: القيادة المحاورة - الانغراز الوظيفي - المدارس الأهلية

Abstract

The present study aims to clarify the role of the dialogue leadership represented by its dimensions (listening - respecting - suspending - voicing) in promoting job Embeddedness in its dimensions (fit -links - Sacrifice) at the level of the organization and society. For a sample of teaching staff for a group of private schools in Baghdad city on both sides of Karkh and Rusafa. The descriptive analytical method was used in collecting and interpreting information, the study sample reached (196) individuals. The researcher used the

questionnaire form in the process of data collection. The naturalness, confirmatory constructive validity, a set of appropriate descriptive statistics, the correlation coefficient (Pearson), and the method (SEM modelling) to measure the effect relationship between the study variables, and these methods were used on the analysis programs ((Amos.V.23, SPSS. V 23, Microsoft Excel)), The researcher came to a set of conclusions, the most important of which is the existence of a direct correlation between the variables of the study, and the existence of a positive effect of the dimensions of the Dialogue leadership in promotion job Embeddedness, and based on these conclusions the researcher presented a set of recommendations.

key words:dialogue leadership – Job Embeddedness – private schools.

المقدمة

يعدُّ مفهوم القيادة المحاورّة نمطاً حديثاً من أنماط القيادة يستند الى فكرة أن المشكلات المعقّدة لا يمكن حلها بالطرق التقليدية السابقة وإنما عن طريق تبني خصائص القيادة المحاورّة المتغير المستقل بأبعاده (الاستماع – الاحترام – التعليق – التعبير) والتي يجري عن طريقها مشاركة المعارف وتحسين النتائج المهمة على الأداء واتخاذ القرارات والابتكار والمساهمة بزيادة التأثيرات الإيجابية في بيئة العمل ، وهذا بدوره يساهم وبشكل كبير في تعزيز الانغراز الوظيفي المتغير التابع بأبعاده (الملاءمة – الروابط – التوضيح) على مستوى المنظمة والمجتمع والذي يمثل مجموعة من العوامل داخل وخارج العمل التي تقيد فكرة الموظف في مغادرة المنظمة وتوضيح درجة التلاؤم وعدد الروابط التي تحيط بالفرد في العمل وخارج العمل والخسائر التي يتوقع حصولها في حال قرر مغادرة عمله وتبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل تدرك ادارة المدارس الأهلية عينة الدراسة عند تبنيها السلوكيات المحاورّة مستوى تأثيرها في الانغراز الوظيفي للتابعين ؟ إذ بلغ حجم المجتمع(400) فرد من الهيئات التدريسية لمجموعة من المدارس الاهلية في محافظة بغداد وبلغت عينة البحث(196) فرد وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود ارتباط طردي بين متغيرات البحث ، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة المحاورّة في تعزيز الانغراز الوظيفي وبناءً على هذه الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام إدارة المدارس الاهلية المبحوثة بسلوكيات القيادة المحاورّة المتمثلة بأبعادها الرئيسة (الاستماع – الاحترام – التعليق – التعبير) لتعزيز الانغراز الوظيفي لملاكاتها التدريسية .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل تدرك ادارة المدارس الأهلية عينة الدراسة عند تبنيها السلوكيات المحاورّة مستوى تأثيرها في الانغراز الوظيفي للتابعين ؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. هل تدرك العينة المبحوثة طبيعة وأهمية ابعاد المتغيرين (القيادة المحاورّة – الانغراز الوظيفي) ؟
2. هل يوجد ارتباط بين تبني سمات القيادة المحاورّة وتعزيز الانغراز الوظيفي للمدارس الأهلية عينة الدراسة؟
3. هل يوجد تأثير لتبني سمات القيادة المحاورّة في تعزيز الانغراز الوظيفي للمدارس الأهلية عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث:

ويمكن بيان أهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تسليط الضوء على أهمية سمات القيادة المحاورة في تعزيز العلاقات التفاعلية بين القيادة والهيئات التدريسية في المدارس الأهلية عينة الدراسة.
2. تسليط الضوء على أهمية سمات القيادة المحاورة في تعزيز الانغراز الوظيفي للملاكات التدريسية في المدارس الأهلية عينة الدراسة.
3. تمثل الدراسة الحالية على حد علم الباحث بأنها اول محاولة لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي) بصورة مجتمعة .

ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف الباحث في دراسته تحديد الدور التفاعلي لتبني سمات القيادة المحاورة لتعزيز الانغراز الوظيفي للمدارس الأهلية عينة الدراسة وذلك عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :
1. التعرف على طبيعة القيادة المحاورة و الانغراز الوظيفي وابعادهما.
 2. تحليل علاقات الارتباط وانواعها ودرجة قوتها بين كل من سمات القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي في المدارس الأهلية عينة الدراسة.
 3. اختبار اتجاهات التأثير لسمات القيادة المحاورة لإدارة المدارس الأهلية عينة الدراسة في تعزيز الانغراز الوظيفي للملاكات التدريسية مع تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة في هذا المجال.

رابعاً / فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المحاورة و الانغراز الوظيفي
2. لفرضية الرئيسية الثانية:
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المحاورة في الانغراز الوظيفي

خامساً / متغيرات البحث و الابعاد والمقياس المعتمد

يوضح الجدول (1) متغيرات البحث والابعاد الفرعية وعدد كل فقرة من فقرات ابعاد البحث والمقياس الذي اعتمده الباحث لكل متغير وكما موضح في الجدول الاتي .

الجدول (1)

متغيرات البحث والابعاد والمقياس المعتمد

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات	مصادر المقياس
1	القيادة المحاورة	الاستماع	4	(الربيعي، 2019)
		الاحترام	4	
		التعليق	4	
		التعبير	4	
2	الانغراز الوظيفي	الملاءمة المجتمعية	3	(Mitchel,et al, 2001)
		الملاءمة التنظيمية	3	
		الروابط المجتمعية	3	
		الروابط التنظيمية	3	
		التضحية المجتمعية	3	
		التضحية التنظيمية	3	
		مجموع الفقرات	34	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية أنفة الذكر واستمارة الاستبانة

سادساً : مجتمع وعينة البحث

وقع اختيار الباحث على المدارس الأهلية لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الجانب العلمي للأفراد علاوة على ذلك فأنها تساهم بشكل كبير في توظيف طاقات المجتمع وامكانياته المادية والمعنوية في عملية البناء العلمي ، واختار الباحث (26) مدرسة أهلية منتشرة في محافظة بغداد على جانبي الكرخ والرصافة لاختبار فرضياته المتعلقة ببحثه الحالية إذ بلغ حجم المجتمع (400) فرد وبلغ حجم عينة البحث (196) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية اعتمد الباحث على جدول (Krejcie & Morgan) والذي أشار اليه (Hill, 1998:6) في تحديدها ووزع الباحث استبانات اكبر من حجم العينة بقليل تلافياً لحالات الخطأ والفقدان ويبين الجدول (2) حجم المجتمع المستهدف وعدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات الراجعة ونسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي

الجدول (2)

حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعة والراجعة والصالحة للتحليل

حجم المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الراجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائية
400	225	207	196

المصدر : اعداد الباحثان

المبحث الثاني

التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً : القيادة المحاورة

1- مفهوم القيادة المحاورة :

تعدّ مفاهيم ديفيد بوم في الفكر الجماعي أساساً في فهم القيادة المحاورة، حدد بوم مشكلة أساسية في المجتمع تتمثل في عدم معرفة كيفية العيش معاً في هذا العالم المتغير باستمرار ، حيث تعتمد الطرق الحالية للتعامل مع المشكلات والتحديات على حقائق من الماضي ثم تُفرض على الآخرين ، يعتقد بوم بدلاً من ذلك أن عملية الحوار يجري إنشاؤها واستدامتها على المستوى الجماعي بهدف رؤية الأشياء بطرق جديدة وواضحة (Banathy & Jenlink, 2005:256) . وتعدّ القيادة المحاورة من أساليب القيادة المتجدرة في علم النفس وتعتمد بالأساس على نظرية الذات الحوارية التي طورها عالما النفس الهولنديان (هوبير هيرمانتر وهاري كيمبين) في التسعينيات تشمل المساهمة الأساسية لنظرية الذات الحوارية في انها تجمع مفهوم الذات والمجتمع ووفقاً لهذه النظرية يتبنى الأشخاص ادواراً مختلفة في اذهانهم في النظرية المسماة (مواقفي انا) (Grill, et al, 2014:439-440) . استخدم إيزاك نظرية بوم للفكر الجماعي ومبادئ الحوار لتطوير السلوكيات الأساسية الأربعة للقيادة المحاورة وهي الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير عن الرأي لفهم فن التفكير معاً بشكل أكبر (Kauffman, 2016:23) ويوضح الجدول (4) مجموعة من مفاهيم القيادة المحاورة للأراء مجموعة من الكتاب والباحثين

الجدول (4)

مفهوم القيادة المحاورة وفقاً لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحث	التعريف
1	(Ruffner, 2016:56)	نهج يشجع على تشكيل مجتمع أخلاقي عن طريق الحوار الأصيل والقدرة على تغيير كيفية ادراك الافراد للواقع وتعتبر الحوار وسيلة دعوة للمشاركين للتعاون في الابداع المشترك وتعزيز سلوكيات التعلم التي تعتبر ضرورية لتمكين بيئة عمل تنظيمية أخلاقية.
2	(Molina et al., 2018:200-201-202)	هي قيادة قادرة على التغيير عن طريق التواصل وبناء المشاركة والقدرة على الحوار واستخدام تكنولوجيا المعلومات ونقل الأفكار التي تقود بفعالية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
3	(Nagda, 2019:29-30-43)	مفهوم قائم على الشراكة الهادفة والتعاونية بين القائد والتابعين تهدف الى التغيير الاجتماعي الإيجابي عن طريق تغيير تفكير القائد التقليدي (انا الى نحن، هم) والتأكيد على لغة الحوار الداخلي والخارجي الذي يؤكد على ان جميع الافراد قادرين على ان يكونوا قادة ومشاركين في ممارسات تعاونية.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية في أعلاه

2- أهمية القيادة المحاورة

تبرز أهمية القيادة المحاورة بعدّها من الأشكال الجماعية للقيادة ، لا سيما بالنظر إلى التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم ، فهي تساهم بزيادة التأثيرات الإيجابية لمشاركة القيادة على النتائج مثل تحسين أداء الفريق (Shuffler et al., 2012:440-441) . وتبرز أهمية القيادة المحاورة عن طريق قدرتها على تسهيل المحادثات المهمة وذات المغزى حيث يشعر الجميع بالتقدير والاحترام ، ويجري بناء العلاقات وإقامة الروابط ، حيث يتبنى الافراد روح المحادثة الجديدة

ويتعلمون طريقة للتحدث والتفكير معاً والتي تفتح الطريق لأنشء طريقة حوارية للقيادة تدعم الزمالة والطرق الجديدة للاستجابة للتحديات (Kauffman, 2016:6-7-8-9-10).

3- الأطر البنائية للقيادة المحاور

أ - الاستماع

السمع شيء يفعله المرء دون تفكير حيث لا يملك الشخص القدرة على إيقافه وبهذا المفهوم فإن الاستماع يختلف عن السماع لأنه يتجاوز الى الإدراك والفهم والقبول وعادة ما يدل الاستماع على أن المرء يسعى للفهم ، في الحوار يتجاوز الاستماع الفهم ويتضمن مكوناً يستمع المرء به الى الذات واثاء هذه العملية يصبح الفرد على دراية بمشاعره وتحيزاته وخبراته التي يتذكرها مما يسهم في بتحسين مشاعر الافراد ليصبحوا اكثر وعياً وابتعدوا عن التحيزات الشخصية . (Kelley, 2016:p26-27)

ب - الاحترام

هو اظهار للشخص الاخر (التابع) بأن له كرامة وقيمة في حد ذاته وله مكانة داخل الفريق مما يسهم في غرس مشاعر إيجابية حول الذات ويزيد بدوره من انتماء الاتباع وبنفس الوقت التخفيف من الاثار السلبية والاحترام يمثل وظيفة اجتماعية مهمة لأنه يوفر نظرة ثاقبة على قبول الفرد داخل المجموعة والتي يمكن أن تترجم الى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Van Kane,et al,2018:7).

ج - التعليق

يشير الى تعليق الافتراضات والتحيزات الخاصة وفتح المجال لقبول وجهات النظر المختلفة وهذا يسهم بدوره في فهم الاخرين بطرق جديدة حيث يمارسون الاستماع العميق وينظرون الى اختلافات بعضهم عن طريق عدسة الاحترام مما يساعد على الابتعاد عن الاحكام المسبقة والحد من التحيز والصراع (Kauffman, 2016:37-38).

د - التعبير

ويتضمن التعبير إيصال المفاهيم والمعلومات والأفكار و الاقتراحات والمخاوف بشأن المشكلات والصعوبات ومشاركتها مع الاخرين بهدف الوصول الى حلول وإجراءات تصحيحية مناسبة ويمثل التعبير جهداً مثمراً الغرض منه تحسين المخرجات والسياسات والممارسات (Ullah ,et al 2020:675-676-677).

ثانياً : الانغراز الوظيفي

1- مفهوم الانغراز الوظيفي :

ظهر مفهوم الانغراز الوظيفي في منتصف التسعينيات حين كان ميتشل وهولتوم ولي وسابلينسكي وإيريز يبحثون بشكل مكثف عن معدل دوران الوظائف أساس أبحاث دوران الوظائف هي أسئلة مثل: لماذا يغادر الافراد ؟ ولماذا يقون في العمل ؟ أدرك هؤلاء العلماء أنه نادراً ما قام البحث حتى هذه اللحظة بالتحقيق في العوامل خارج نطاق الوظيفة التي تتضمن الموظفين في مؤسستهم الحالية لذا قرروا الابتعاد عن أبحاث دوران الوظائف وبدأوا في استكشاف العوامل التي تعزز من بقاء الافراد في المنظمة (Linde,2018:65). وبين (Yu et al, 2020:8-9) إن مفهوم الانغراز الوظيفي يعد نمطاً جديداً يفسر سبب بقاء الموظفين داخل المنظمة بدلاً من مغادرتها وفقاً لنظرية الانغراز الوظيفي يكون الأعضاء متأصلون بعمق داخل المنظمة ولهذا فإنهم يواجهون مجموعة شاملة من التأثيرات التي تجعلهم يفضلون البقاء على المغادرة .

ويوضح الجدول (5) مجموعة من مفاهيم الانغراز الوظيفي للآراء مجموعة من الكتاب والباحثين :

الجدول (5)

مفهوم الانغراز الوظيفي وفقاً لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحث	التعريف
1	(Mitchell et al, 2001:7)	مجموعة من العوامل التي تؤثر في قرار الموظف في البقاء او مغادرة المنظمة.
2	(الربيعي، 2016: 115)	مجموعة من القوى والمؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية، التي تساعد في التأثير على قرار الفرد في البقاء او المغادرة للمنظمة.
3	(Dechawatanapaisal, 2018:4)	استراتيجية بالتعلق والبقاء وتتضمن القوى المستقرة نسبياً والمتراكمة التي تمنع الافراد من مغادرة منظماتهم حيث إن الانغراز الوظيفي يرتبط عكسياً بنية المغادرة فكلما زاد الانغراز الوظيفي كلما قل نية المغادرة للأفراد.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات العلمية في الجدول الانف الذكر

2- أهمية الانغراز الوظيفي

يساهم الانغراز الوظيفي في بناء العلاقات مع الزملاء والمديرين مما يحقق الرفاهية للموظفين ويزيد من الرغبة في البقاء والتطور داخل المنظمة وتلعب العلاقات الجيدة مع الزملاء والمديرين وغيرهم تأثيراً كبيراً في خلق بيئة آمنة والتي تؤدي لوضع الأساس لاستعداد الموظفين للبقاء أو ترك وظائفهم، وتتجلى أهمية الانغراز الوظيفي في حقيقة أن الموظفين يروجون للمنظمة كمكان عمل جيد حيث تختلف الأسباب التي تجعل مكان العمل مناسب للفرد (Karatepe, 2016:120-121).

وأشار (wen, et al ,2020:12) الى أهمية الانغراز الوظيفي بصفته داعماً لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتبرز هذه الأهمية عن طريق الترابط مع المجتمعات المحلية والمشاركة في الأنشطة التي تخدم المجتمع وتشجيع الافراد على تعزيز الأنشطة الداعمة للمسؤولية الاجتماعية كافة .

3- الأطر البنائية لمفهوم الانغراز الوظيفي

أ- الملاءمة مع المجتمع :

مدى ادراك الموظف انه يتلاءم مع المجتمع والبيئة المحيطة وتشمل الملاءمة مع المجتمع العديد من العوامل خارج العمل منها الطقس والمرافق العامة والثقافة السائدة كذلك الموقع الذي يقيم فيه الموظف له صلة وثيقة بتصويراته للملائمة مع المجتمع (Holtom,et al ,2006:320).

ب - الملاءمة مع المنظمة :

التوافق او الراحة المدركة للموظف مع المنظمة، بحيث تتلاءم قيم الشخص وأهدافه المهنية وخطته المستقبلية مع ثقافة الشركة الأكبر بالإضافة الى متطلبات الوظيفة المباشرة على سبيل المثال (المعرفة ، المهارات ، القدرات الوظيفية) (Holtom,et al ,2006:320).

ج - الروابط مع المجتمع :

وهي الروابط الموجودة بين الموظف والأشخاص الآخرين ، أو المجموعات داخل المجتمع وتوضح الروابط المجتمعية التأثير الكبير الذي تمارسه الأسرة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى على الأفراد في صنع قراراتهم (Holtom, 2006:320)

د - الروابط مع المنظمة :

يُطلق على الارتباط الرسمي وغير الرسمي بين المنظمة والموظف روابط قد يختلف عدد هذه الاتصالات وقوتها ، عند زيادة عدد الاتصالات التي سيجريها الموظفون مع مؤسستهم ستكون درجة الانغراس الوظيفي كبيرة ، فالأفراد الذين لديهم العديد من الروابط في المنظمة ويشاركون بشكل كبير في نشاطاتها سوف يواجهون صعوبة أكبر في المغادرة (Arif, 2018:38)

هـ - التضحية المرتبطة بالمجتمع :

الفوائد والمزايا التي يفقدها الموظف في حال قرر مغادرة المجتمع ، قد يكون من الصعب ترك مجتمع جذاب وآمن حيث يحظى المرء بالاحترام أو الإعجاب بالطبع يمكن للمرء تغيير وظيفته ولكن مغادرة المنزل ستكون اصعب ، يمكن أن تضيق وسائل الراحة المختلفة مثل التنقل السهل أو الوقت المرن عن طريق تغيير الوظائف (Holtom, 2006:320) .

و - التضحية المرتبطة بالمنظمة :

تمثل التكلفة المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي يفقدها الموظف اذا قرر المغادرة من المنظمة فقد يؤدي ترك مؤسسة ما إلى خسائر شخصية (على سبيل المثال ، فقدان الاتصال بالأصدقاء أو المشاريع ذات الصلة شخصياً أو الامتيازات) (Holtom, 2006:320) .

المبحث الثالث

الإطار العملي

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المحاورة

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة المحاورة عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.059) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.098) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير القيادة المحاورة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار . ويوضح الشكل (2) منحني التوزيع الطبيعي والتمثيل البياني الخطي والصندوقية لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير القيادة المحاورة.

الجدول (6)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المحاورة

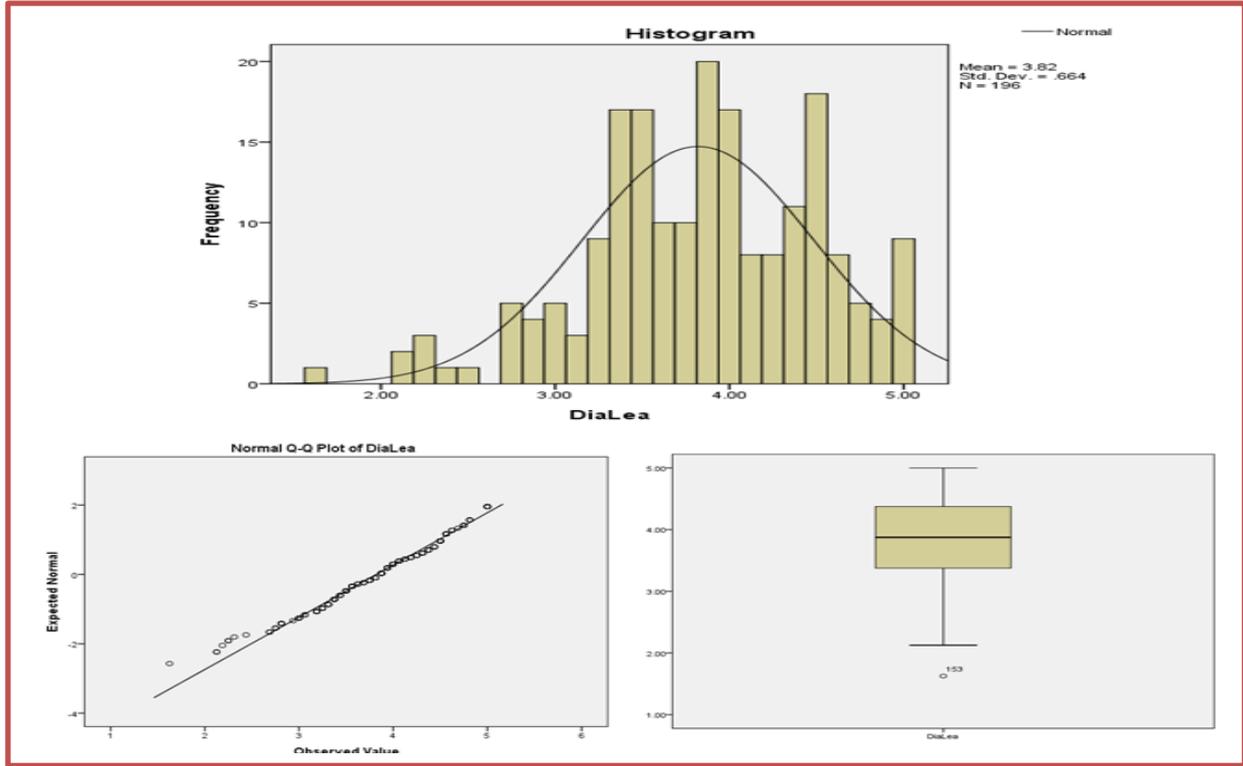
Tests of Normality						
القيادة المحاورة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DiaLea	.059	196	.098	.978	196	.003

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

الشكل (2)

منحنى التوزيع الطبيعي والتمثيل البياني الخطي والصندوقى لاعتدالية التوزيع لمتغير القيادة المحاورة



المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الانغراز الوظيفي

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الانغراز الوظيفي عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (7) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.053) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200^*) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان جميع فقرات متغير الانغراز الوظيفي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (3) منحنى التوزيع الطبيعي والتمثيل البياني الخطي والصندوقى لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير الانغراز الوظيفي .

الجدول (7)

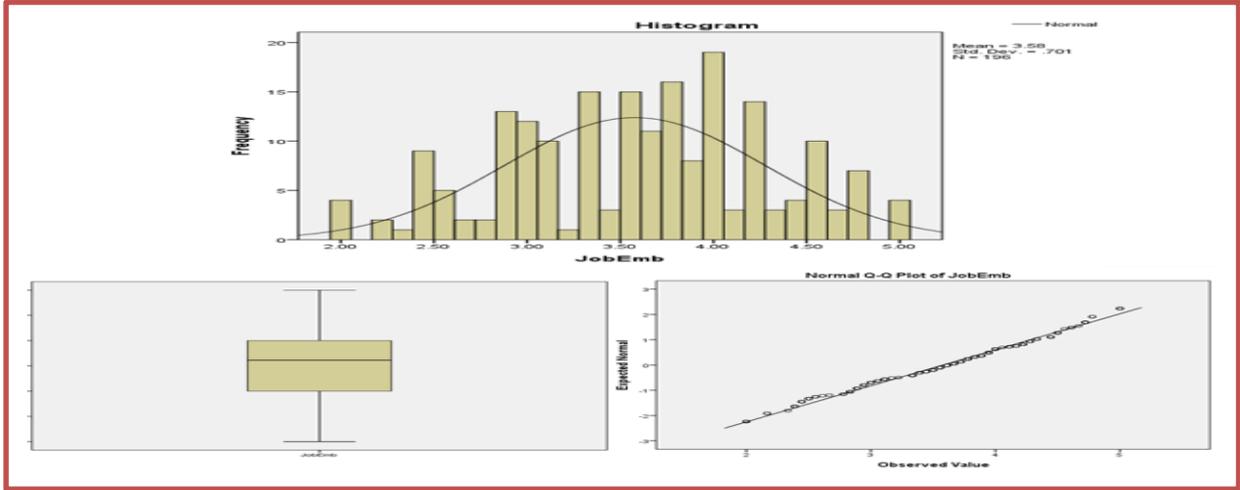
اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الانغراز الوظيفي

Tests of Normality						
الانغراز الوظيفي JobEmb	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.053	196	.200*	.984	196	.026
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

الشكل (3)

منحنى التوزيع الطبيعي والتمثيل البياني الخطي والصندوقى لتوزيع متغير الانغراز الوظيفي



المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

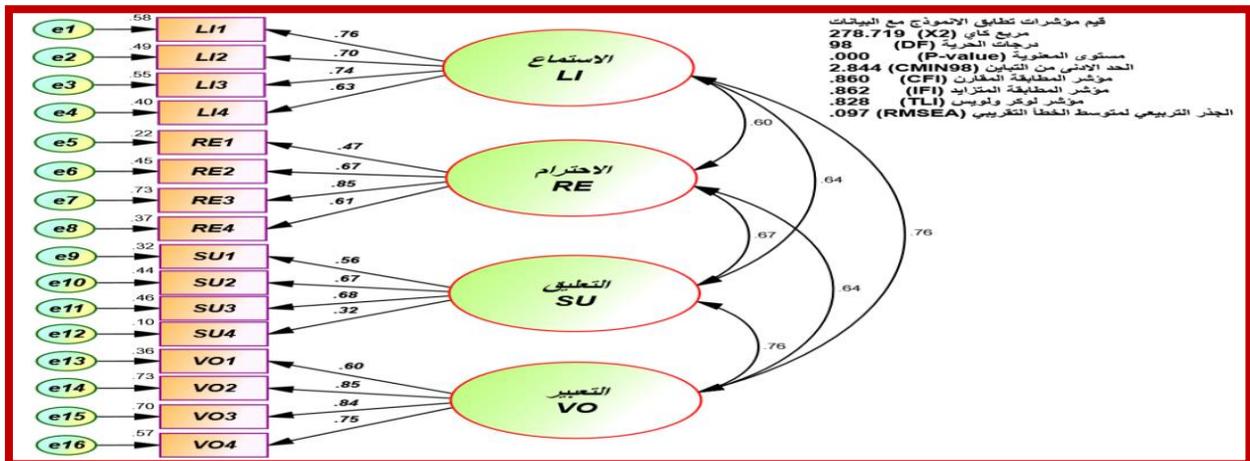
ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المحاورة :

يوضح الشكل (4) أن المقياس المعتمد لقياس متغير القيادة المحاورة يتكون من (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية بواقع (4) فقرات لبعده الاستماع و(4) فقرات لبعده الاحترام و(4) فقرات لبعده التعليق و(4) فقرات لبعده التعبير ، كما يتضح عن طريق الشكل (4) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب، الظاهرة على الأسهم ، التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (SU4) الظاهرة في بعد التعليق اذ كان تقديرها (0.32) وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما استوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد عن طريقه المقياس مع اجابات افراد العينة.

الشكل (4)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة المحاورة قبل التعديل



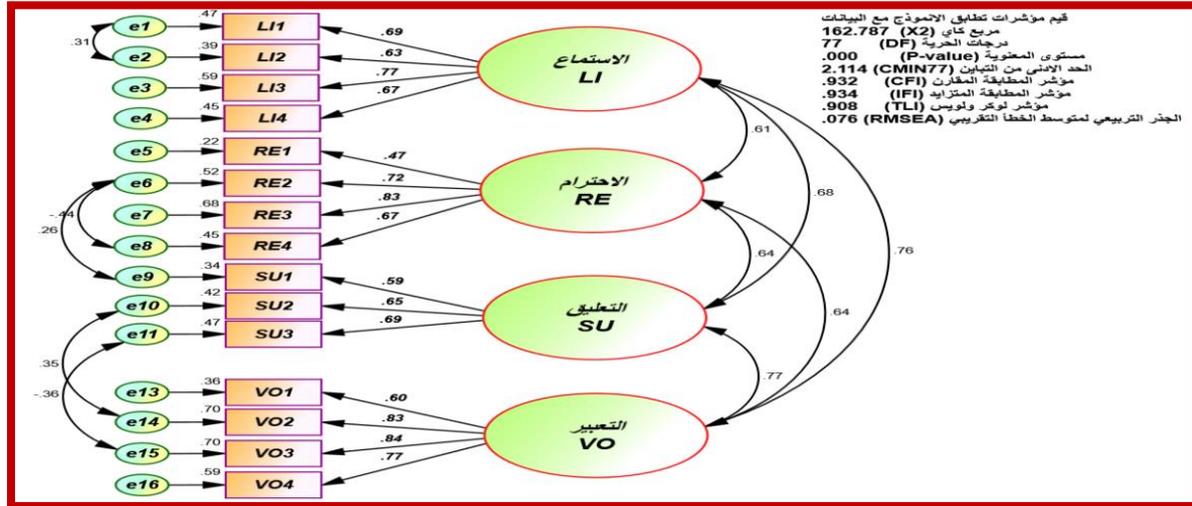
المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ولذلك وبعد حذف الفقرة آفة الذكر واجراء خمسة من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلي نلاحظ أن الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (5). وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى المدارس الأهلية عينة الدراسة .

أمّا بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (8) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .

(الشكل 5)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة المحاورة بعد التعديل



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (8)

مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير القيادة المحاورة

	Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P	
LI4	<---	الاستماع	1.047	.134	7.819	***
LI3	<---	الاستماع	1.220	.142	8.577	***
LI2	<---	الاستماع	.926	.102	9.082	***
LI1	<---	الاستماع	1.000			
RE4	<---	الاحترام	1.000			
RE3	<---	الاحترام	1.242	.147	8.470	***
RE2	<---	الاحترام	1.098	.158	6.934	***
RE1	<---	الاحترام	.679	.120	5.665	***
SU1	<---	التعليق	.924	.129	7.169	***
SU2	<---	التعليق	1.000			
SU3	<---	التعليق	.924	.140	6.586	***
VO1	<---	التعبير	.884	.073	12.137	***
VO2	<---	التعبير	.985	.074	13.298	***
VO3	<---	التعبير	1.000			
VO4	<---	التعبير	.846	.097	8.729	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي :

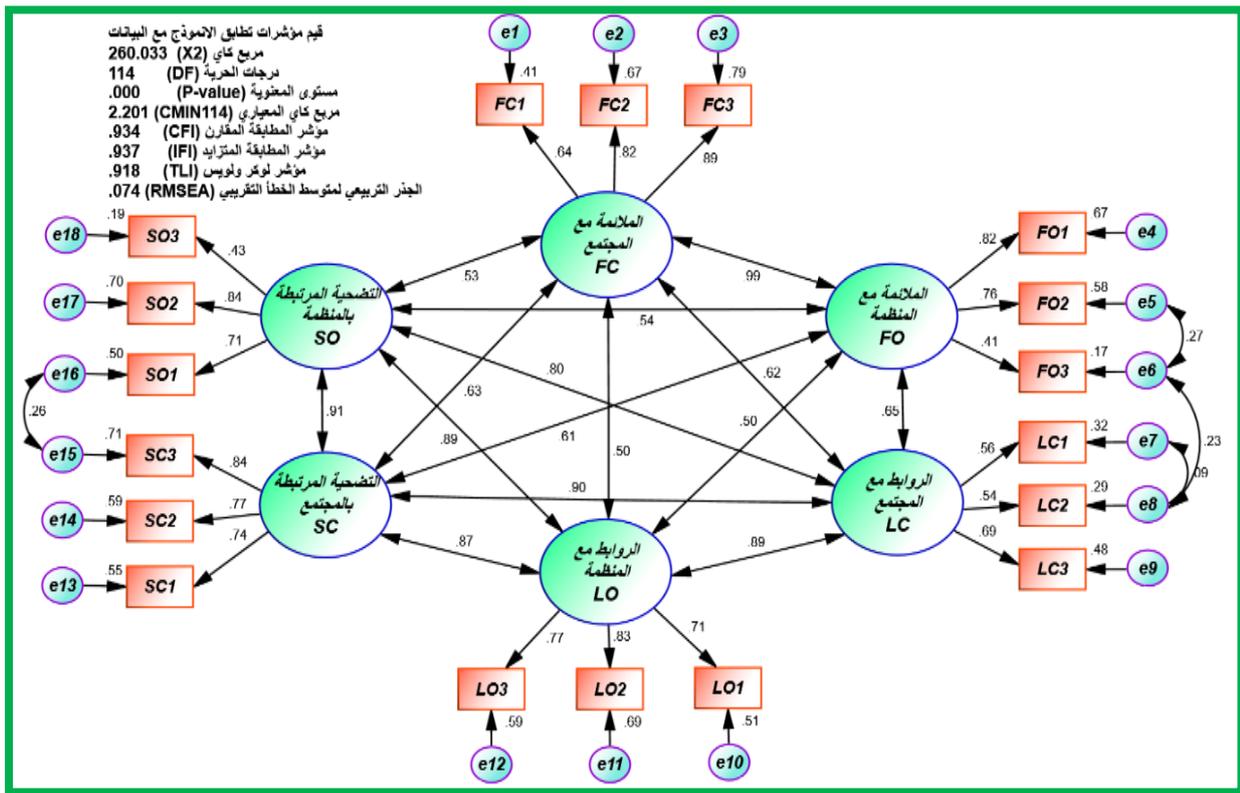
يوضح الشكل (6) أن المقياس المعتمد لقياس متغير الانغراز الوظيفي يتكون من (18) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية بواقع (3) فقرات لبعده الملاءمة مع المجتمع و(3) فقرات لبعده الملاءمة مع المنظمة و (3) فقرات لبعده الروابط مع المجتمع و (3) فقرات لبعده الروابط مع المنظمة و (3) فقرات لبعده التضحية المرتبطة بالمجتمع و (3) فقرات لبعده التضحية المرتبطة بالمنظمة.

كما يتضح ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم، التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (9) هي قيم معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات ودقتها

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج وبعد اجراء اربع مؤشرات تعديل فقد كانت جميعها مستوفية لقاعدة القبول المحددة لها ، وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى المدارس الأهلية عينة الدراسة .

الشكل (6)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي



المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (9)

مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي

	Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P	
FC1	<---	الملاءمة مع المجتمع	.734	.073	10.047	***
FC2	<---	الملاءمة مع المجتمع	.877	.060	14.503	***
FC3	<---	الملاءمة مع المجتمع	1.000			
FO1	<---	الملاءمة مع المنظمة	1.714	.299	5.727	***
FO2	<---	الملاءمة مع المنظمة	1.836	.295	6.226	***
FO3	<---	الملاءمة مع المنظمة	1.000			
LC1	<---	الروابط مع المجتمع	.979	.141	6.956	***
LC2	<---	الروابط مع المجتمع	.861	.128	6.755	***
LC3	<---	الروابط مع المجتمع	1.000			
LO1	<---	الروابط مع المنظمة	.840	.085	9.935	***
LO2	<---	الروابط مع المنظمة	1.050	.090	11.640	***
LO3	<---	الروابط مع المنظمة	1.000			
SC1	<---	التضحية المرتبطة بالمجتمع	1.000			
SC2	<---	التضحية المرتبطة بالمجتمع	.964	.091	10.575	***
SC3	<---	التضحية المرتبطة بالمجتمع	1.214	.104	11.633	***
SO1	<---	التضحية المرتبطة بالمنظمة	1.000			
SO2	<---	التضحية المرتبطة بالمنظمة	1.279	.125	10.191	***
SO3	<---	التضحية المرتبطة بالمنظمة	.739	.132	5.606	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ثالثاً : اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

يُعدّ صدق الاختبار واحداً من المؤشرات التي يجب توفرها في الأداة الاختبارية المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر السلوكية ، والصدق في هذا المجال يعتمد على عاملين مهمين، هما : الغرض من الأداة ، والعينة التي ستطبق عليها الأداة. (عيد ، 2018 : 1). ويعدّ اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير (لقوي وزاهي ، 2016 : 9). وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية.

(54 : 2011 ، Tavakol & Dennick). كما اعتمد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة . وكما موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الاستماع	0.798	0.893
	الاحترام	0.735	0.857
	التعليق	0.742	0.861
	التعبير	0.828	0.910
	القيادة المحاورة	0.894	0.946
2	الملاءمة مع المجتمع	0.820	0.906
	الملاءمة مع المنظمة	0.710	0.843
	الروابط مع المجتمع	0.747	0.864
	الروابط مع المنظمة	0.822	0.907
	التضحية المرتبطة بالمجتمع	0.830	0.911
	التضحية المرتبطة بالمنظمة	0.757	0.870
	الانغراز الوظيفي	0.920	0.959

المصدر: اعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

يتضح من الجدول (10) أن جميع قيم معاملات الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية والفرعية قد تراوحت بين (0.710-0.920) . اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فأنها تراوحت بين (0.843-0.959) ، وهذا يشير الى ان جميع هذه المعاملات مقبولة احصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي المستخدم في البحث الحالي وقدرته على قياس متغيراته وابعاده الفرعية بوضوح وبدون تعقيد.

رابعاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص المتغير الرئيس القيادة المحاورة

يوضح الجدول (11) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة المحاورة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام مديرو المدارس الأهلية عينة الدراسة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (التعليق ، الاحترام ، الاستماع ، والتعبير) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير القيادة المحاورة الرئيس فقد حقق وسط حسابي قدره (3.820) وقيمة الانحراف المعياري له (0.664) ومعامل اختلاف قدره (17.38%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (76.40%)

الجدول (11)

الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المحاورة

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	74.90	24.09	0.902	3.745	بعد الاستماع LI
2	76.30	21.96	0.838	3.815	بعد الاحترام RE
1	80.00	15.88	0.635	4.000	بعد التعليق SU
4	73.98	24.01	0.888	3.699	بعد التعبير VO
-	76.40	17.38	0.664	3.820	المعدل العام للقيادة المحاورة DiaLea

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج

(Microsoft Excel) و (SPSS)

2- وصف وتشخيص المتغير التابع الانغراز الوظيفي

يوضح الجدول (12) الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الانغراز الوظيفي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام مديرو المدارس الأهلية عينة الدراسة بهذه الأبعاد ، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (الروابط مع المنظمة ، التضحية المرتبطة بالمجتمع ، الملاءمة مع المجتمع ، الملاءمة مع المنظمة ، التضحية المرتبطة بالمنظمة ، والروابط مع المجتمع) على التوالي ، اما بالنسبة لمتغير الانغراز الوظيفي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.578) وقيمة الانحراف المعياري له (0.701) ومعامل اختلاف قدره (19.61%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (71.56%)

الجدول (12)

الاحصاءات الوصفية لمتغير الانغراز الوظيفي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	72.86	25.10	0.914	3.643	الملاءمة مع المجتمع FC
4	71.63	24.64	0.883	3.582	الملاءمة مع المنظمة FO
6	68.23	24.65	0.841	3.412	الروابط مع المجتمع LC
1	73.03	23.06	0.842	3.651	الروابط مع المنظمة LO
2	73.03	25.68	0.938	3.651	التضحية المرتبطة بالمجتمع SC
5	70.58	24.61	0.868	3.529	التضحية المرتبطة بالمنظمة SO
-	71.56	19.61	0.701	3.578	المعدل العام للانغراز الوظيفي JobEmb

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج

(Microsoft Excel) و (SPSS)

خامساً : اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي)

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المحاورة) بأبعادها الفرعية (الاستماع ، الاحترام ، التعليق ، والتعبير) والمتغير التابع (الانغراز الوظيفي) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيجري اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (13)

الجدول (13)

فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (14) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي ، ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

الجدول (14)

معاملات الارتباط بين القيادة المحاورة بأبعادها والانغراز الوظيفي

المتغيرات	الاستماع LI	الاحترام RE	التعليق SU	التعبير VO	القيادة المحاورة DiaLea
الانغراز الوظيفي JobEmb	Pearson Correlation .425**	.454**	.397**	.472**	.538**
	Sig. (2tailed) .000	.000	.000	.000	.000
	N 196	196	196	196	196

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (14) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة المحاوره والانغراز الوظيفي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.538^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

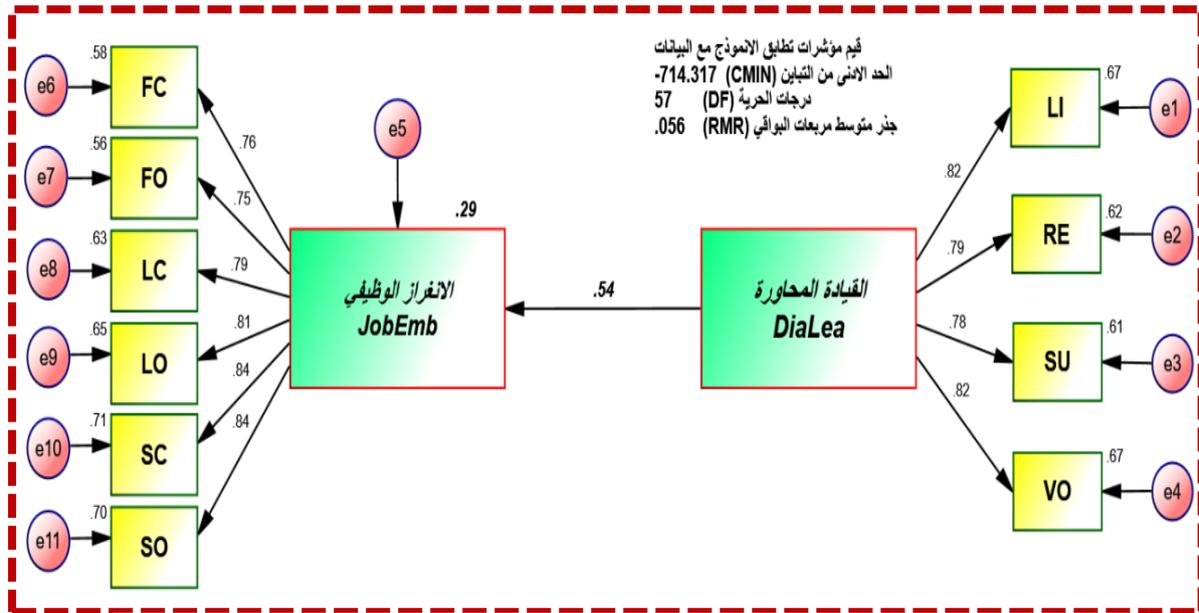
2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لأجل اختبار فرضيات التأثير استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المحاوره في الانغراز الوظيفي)

ويوضح الشكل (7) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المحاوره في الانغراز الوظيفي ، اذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.80) . كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يدل على ان متغير القيادة المحاوره يؤثر في متغير الانغراز الوظيفي بنسبة (54%) على مستوى المدارس الأهلية عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من السلوكيات المحاوره لدى المديرين في المدارس الأهلية عينة الدراسة سوف تؤدي الى تغير الانغراز الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التعليمية بنسبة (54%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (15) البالغة (8.907) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (7) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.29) وهذا يدل على أن متغير القيادة المحاوره قادر على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على الانغراز الوظيفي في المدارس عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخله في أنموذج الدراسة. وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الشكل (7)

تأثير القيادة المحاوره في الانغراز الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع

أولاً : الاستنتاجات

- 1- أظهرت النتائج أن المتغير الرئيس القيادة المحاورة والمتغير التابع الانغراز الوظيفي كانا ذا مستوى مرتفع من الإجابات في المدارس الأهلية المبحوثة وهذا يدل على ان المديرين في هذه المدارس يبدون اهتمامهما بالملاكات التدريسية عن طريق تبنيهم لغة الحوار في العمل والعمل على بناء شبكات العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل وتدعيم استقرارهم على المستوى التنظيمي والمجتمعي.
- 2- إن تطبيق مفاهيم القيادة المحاورة في المدارس الاهلية المبحوثة يعزز العديد من السلوكيات الإيجابية داخل العمل فضلاً عن أهميتها في إيجاد الحلول للعديد من المشكلات التي تجابه المدارس الاهلية المبحوثة .
- 3- أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي وهذه يشير الى ان مديرين المدارس الأهلية المبحوثة في حال تبنيهم سلوكيات القيادة المحاورة سيساهم وبشكل كبير في عملية الانغراز الوظيفي .
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة المحاورة بأبعاده مع الانغراز الوظيفي ويمكن تفسير هذه النتائج باهتمام المديرين في المدارس الأهلية عينة الدراسة بأبعاد القيادة المحاورة وهذا من شأنه أن يقوي العلاقة فيما بينهم (المديرين واعضاء الهيئة التعليمية) ومن ثم زيادة الرغبة في العمل والالتزام والولاء والانغراز الوظيفي .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بمتغيرات البحث الحالي ودراستها مع اختلاف عينة التطبيق واجراء المقارنة بين النتائج .
2. ضرورة ادراك مديرو المدارس الأهلية المبحوثة للعلاقة المهمة بين سلوكيات القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي .
3. ضرورة أن يكون تطوير سلوكيات القيادة المحاورة والانغراز الوظيفي مبني على أسس علمية وقواعد صحيحة عن طريق الاشتراك في الدورات التدريبية والتطويرية وعقد المؤتمرات المتخصصة في هذا المجال .

قائمة المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. الربيعي ، رشا عباس عبود ، 2019 ، توظيف سمات القيادة الحوارية في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لأراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة ،مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ،النجف الاشرف.
2. الربيعي ،رشا عباس ،2016، توظيف الأسس الفلسفية لحاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق الطاقة المنتجة (بحث تحليلي استطلاعي في عينة من الجامعات العراقية) ، أطروحة دكتوراة ، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة كربلاء .
3. عيد ، الاء (2018) الصدق والثبات في البحث العلمي <https://mawdoo3.com/>

4. لقوي ، الهاشمي والزاهي ، منصور (2016) بيانات الصدق والثبات لمقاييس المهارات الاجتماعية المصور

لطفل التربية التحضيرية ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ، 2(2) ، ص 6-23

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Arif, S. (2018). **Impact of organizational justice on turnover intentions: Moderating role of job embeddedness.** *SEISENSE Journal of Management*, 1(2), 34-52.
2. Banathy, B. H., & Jenlink, P. M. (Eds.). (2005). **Dialogue as a means of collective communication.** New York, NY: Kluwer academic/plenum Publishers.
3. Dechawatanapaisal, D. (2018). **Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention.** *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
4. Grill, C., Ahlborg Jr, G., & Wikström, E. (2014). **Health care managers learning by listening to subordinates' dialogue training.** *Journal of health organization and management*.
5. Hassell, C. E. (2005). **An Extension of the Theory of Job Embeddedness: An Investigation of Effects on Intent to Turnover of United States Air Force Members.**
6. Hill, R. (1998). **What sample size is "enough" in internet survey research.** *Interpersonal Computing and Technology: An electronic journal for the 21st century*, 6(3-4), 1-12.
7. Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). **Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover.** *Journal of managerial issues*, 435-452.
8. Karatepe, O. M. (2016). **Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry.** *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119-132.
9. Kauffman, J. R. (2016). **Leading in the middle: Conversations and dialogic leadership in higher education** (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
10. Kelley, D. M. (2016). **Dialogue: a case study.**
11. Linde, N. (2018). **An Examination of Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of High Performing Development Officers in Higher Education.**
12. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). **Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover.** *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
13. Molina, O. A. M., Villegas, O. A. M., Villegas, R. A. M., & Oliveros, M. N. L. (2018). **Comunicación para el Liderazgo en las Instituciones Educativas en el Contexto de la Complejidad.** *Revista Scientific*, 3(9), 190-213.
14. Nagda, B. R. A. (2019). **Intergroup dialogue: Engaging difference for social change leadership development.** *New directions for student leadership*, 2019(163), 29-46.
15. Ruffner, B. (2016). **From Diabolical to Dialogical: Transforming Ethics Through Dialogical Leadership.** *Journal of Applied Christian Leadership*, 10(2), 52-65.
16. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited** : Prentice Hall , England , P.459.
17. Shuffler, M. L., Salas, E., Yammarino, F. J., Serban, A., & Shirreffs, K. (2012). **Putting the "we" in leadership: Continuing the dialogue to advance our science and practice.** *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 437-443.
18. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " **Making sense of Cronbach's alpha** " *International Journal of Medical Education* 2011 , pp. 2:53-55.
19. Ullah, I., Kayani, N. Z., & Mahmood, A. (2020). **Fostering innovative performance through ethical leadership: examining the mediating role of employee voice.** *European Journal of International Management*, 14(4), 672-692.

20. Van Kane, S., Van Quaquebeke, N., Borkowski, J., & van Knippenberg, D. (2018). **Respectful leadership: Reducing performance challenges posed by leader role incongruence and gender dissimilarity.** *human relations*, 71(12), 1590-1610.
21. **Verpalen, Sten.(2018). Master Thesis Effective Leaders Open up through Dialogue: Putting the Power of Leader Vulnerability to Practice with Dialogical Leadership,** UNIVERSITY OF AMSTERDAM.
22. Wen, T., Zhang, Q., & Li, Y. (2020). **Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility** activities. *Current Issues in Tourism*, 1-16.
23. Yu, J., Lee, A., Han, H., & Kim, H. R. (2020). **Organizational justice and performance of hotel enterprises: Impact of job embeddedness.** *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(3), 337-360.