



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

## أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح – ورقلة

من إعداد الطالبة: شيشون فتيحة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ حجاج مراد

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا

أ/ خامرة بوعمامة

(أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ حليمي نبيل

السنة الجامعية

2023/2022

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي

الغالية أمد الله في عمرها

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي

العلمية رفيق دربي زوجي

إلى كل إخوتي و أخواتي و أبناءهم كل باسمه

إلى كل من قاسمني مشقة الطريق و العناء في

هذا البحث

إلى كل الأحبة الذين عرفتهم في أهلي من قريب

أو بعيد

إلى كل الأصدقاء في قسم علوم التفسير

وشكرا.



## شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي أمدنا بالصبر والعافية لإنجاز هذا المشروع في صورته المرجوة، وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى أساتذتنا الأفاضل، كل الشكر و التقدي للأستاذ المشرف خامرة بوعمامة على الكم الهائل من المعلومات التي زدنا بها، كل الشكر للأستاذة أعضاء اللجنة الموقرة على مناقشة وتقييم هذه المذكرة، في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بفعل كلمة أو دعاء.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أشر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في جامعة ورقلة ، تم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حيث تم استرجاع 30 استبانة. واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار T.Test عن طريق برنامج spss نسخة 22 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين في الكلية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل و جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، جامعة قاصدي مرباح.

## Abstract:

The study aimed to find out the impact of ethical leadership on the quality of career from the point of view of employees at the University of Ouargla, The questionnaire was distributed to a sample of staff members of the Faculty of economics, business and management sciences at Kasdi Merbah Ouargla University, where 30 questionnaires were retrieved. The analysis of its data was based on descriptive statistical analysis, regression coefficient, one-way analysis of variance (ANOVA), and the T.test using the SPSS program, version 22. The study concluded that there is a high level of the concept of ethical leadership among college employees, as well as the existence of an associative relationship between ethical leadership as an independent variable and career quality as a dependent variable.

**Keywords:** ethical leadership, career quality, Kasdi Merbah University.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ii	الإهداء
iii	الشكر
iv	الملخص
v	قائمة المحتويات
vi	قائمة الجداول
vii	قائمة الأشكال
vii	قائمة الملاحق
	المقدمة
ب	تمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	أهمية وأهداف الدراسة
د	حدود والمنهج المتبع في الدراسة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية و جودة الحياة الوظيفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية
10	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية والتطبيقية في جودة الحياة الوظيفية
19	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية
35	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
57	خلاصة الفصل الثالث
59	الخاتمة
62	المصادر و المراجع
66	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
(1-1)	معايير تقييم القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية	6
(2-1)	أبعاد القيادة الأخلاقية	7
(3-1)	أهداف جودة العمل وأهميتها	13
(4-1)	قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية	14
<b>الفصل الثاني</b>		
(1-2)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	34
<b>الفصل الثالث</b>		
(1-3)	متغيرات الدراسة	40
(2-3)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	41
(3-3)	معاملات الثبات لجامعة ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	42
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	43
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	43
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	44
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	44
(8-3)	الانحراف المعياري ومتوسط أبعاد القيادة الأخلاقية	45
(9-3)	الانحراف المعياري ومتوسط أبعاد جودة الحياة الوظيفية	45
(10-3)	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للإجابات حول عبارات القيادة الأخلاقية	46
(11-3)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية للإجابات لعبارات جودة الحياة الوظيفية	48
(12-3)	علاقة الارتباط الكلي بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية	51
(13-3)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية	52
(14-3)	تحليل اختبار T المستقل لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية	53
(15-3)	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين تبعاً لمتغير العمر	53
(16-3)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	54
(17-3)	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الباحثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	54

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	01
6	المبادئ الأساسية للقائد الأخلاقي	(1-1)
39	الهيكل الإداري للكلية	(3-1)
43	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-3)
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-3)
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
45	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	الأساتذة المحكمين	1
64	الاستبيان	2
67	مخرجات SPSS	3



# المقدمة

تعتبر القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها تطورات الفكر الإداري، حيث لقيت رواجاً واهتماماً كبيرين لدى الكثير من الباحثين الذين يعتبرونها من أكثر أنماط القيادة قبولاً والتي يعول عليها. اکتوجه للتخلص من عثرات وسلبيات القيادة الإدارية التقليدية، وجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة متفق على صلابتها في كل المجتمعات ونقصد بذلك الأخلاق. إن القيادة الأخلاقية في يومنا هذا أصبحت أكثر من ضرورة في ظل التأكيد الدائم لفكرة أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف بحيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والالتزام والراحة النفسية وغيرها من المظاهر النفسية الإيجابية إن مثل هذا الرضا والالتزام والطمأنينة وغيرها قد لا يتحقق للعاملين في المؤسسة مصادفة، إنما تحققها مرتبطة بعدة عوامل لعل أبرزها طريقة التعامل معهم من طرف القيادة، أي بمدى الاحترام والتقدير الذي يعامل به المسؤول فريق عمله، صحيح أن هذا المسؤول من حقه رقابة العاملين ومساءلتهم ومعاقبتهم إن اقتضى الأمر لكن ذلك لن يتم بفاعلية دون احترام العاملين ودون الاهتمام بالتعامل الأخلاقي معهم بمعنى أن القائد ولكي يحقق بعد العدالة في فريق العاملين وبذلك لأقصى ما في استطاعتهم من جهد وتفاني في العمل، عليه معاملتهم بنزاهة واستحقاق وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

حيث تنصدر المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشتى الوسائل الممكنة إلى تحسين مستوى جودة الوظيفية لدى الأفراد العاملين بها لكونها أداة أساسية لزيادة دافعية العاملين للإنجاز والارتقاء بمستوى المنظمة ككل، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

نظراً لأهمية موضوع الدراسة وتعدد جوانبه ارتكزت مشكلة الدراسة الحالية على طرح التساؤل الرئيسي و هو كالتالي:

**ما أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة؟**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع مستويات القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو واقع مستويات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة )؟

**فرضيات الدراسة:**

ولإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تتوفر بمستويات مرتفعة؛

2. هناك مستويات مرتفعة لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؛
  3. توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة؛
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة )
- مبررات اختيار الموضوع:**

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث تعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
- معرفة السبل التي تحقق جودة الحياة الوظيفية في الجامعة؛
- إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الآتي:

- التعرف بشكل دقيق على أبعاد القيادة الأخلاقية؛
- التعرف على العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية؛
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة في المؤسسة الجامعية.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها ستجرب في قطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) والذي يعد قطاعا حيويا ومهما تتنافس فيه عدة جامعات لتعزيز حصتها السوقية وخلق ميزة تنافسية وتسعى لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية والمحافظة عليها؛
- أهمية جودة الحياة الوظيفية؛
- الأهمية القصوى لدراسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: العام 2023م.
- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.
- الحدود الموضوعية: تم التركيز على القيادة الأخلاقية وأبعادها (العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، وضوح الدور)، أما جودة الحياة الوظيفية فتم التركيز على (بيئة العمل، فرق و جماعات العمل، نظام الأجور، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات).

## منهج البحث والأدوات المتبعة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

### مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

### صعوبات الدراسة:

. قلة الكتب المتخصصة في القيادة الأخلاقية .

. الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان.

. عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.

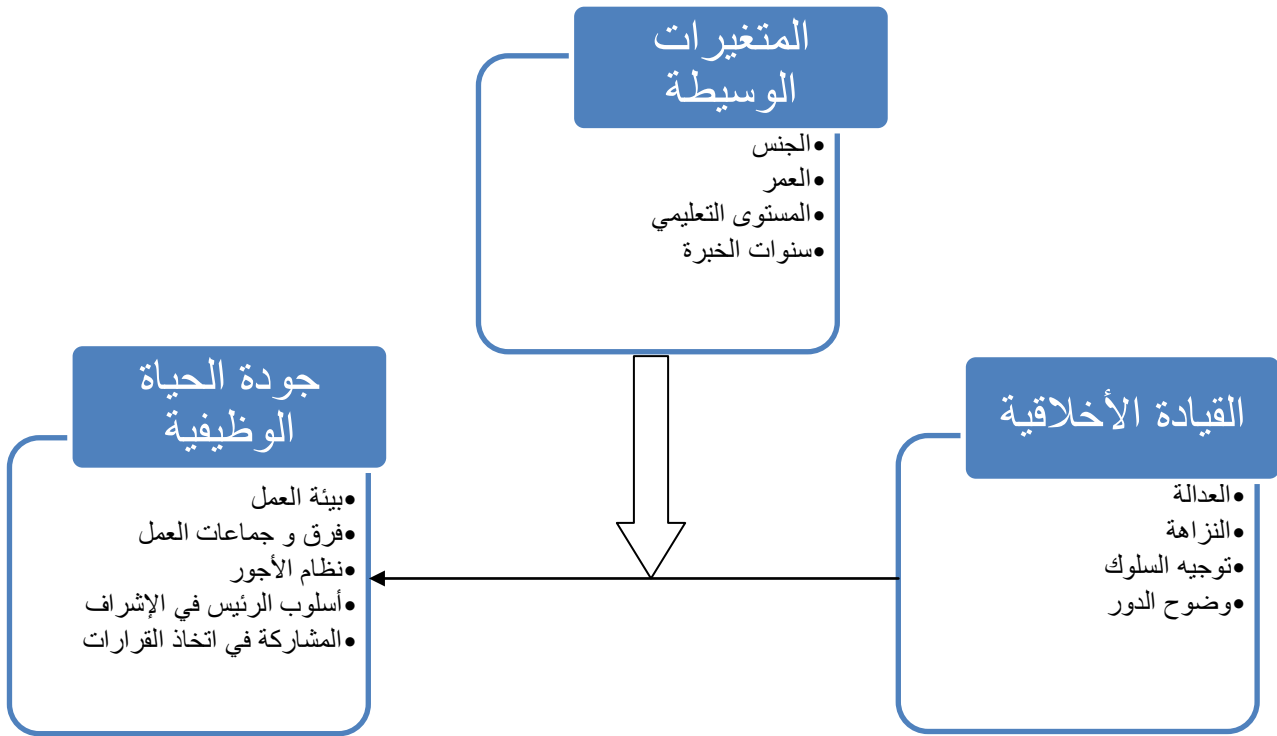
### هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى 3 فصول حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، حيث تطرقنا إلى مفهوم القيادة الأخلاقية ومعاييرها وأبعادها، كذلك مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها، أهدافها وأبعادها بالإضافة إلى عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية و معوقاته.

**الفصل الثاني:** يحتوي الدراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الأخلاقية والفرع الخاص بالدراسات السابقة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، كذلك الدراسات الأجنبية لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية و المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** تناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان عرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة  
الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية**

## تمهيد:

إن استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المنظمات دفعت بالباحثين إلى الاهتمام بأخلاقيات العمل، والقيادة الأخلاقية على وجه الخصوص، باعتبارها من السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة كما أن الدور الذي يلعبه القائد في عملية التفاعل الاجتماعي، تجعله من أهم المؤثرين على جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، وبالتالي توفير الجو الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وإحداث التغيير الملائم في الخرائط الذهنية للموظفين، والتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم، حتى تتمكن المنظمة من تحسين أساليبها وممارساتها، بغرض الوصول إلى أداء إبداعي يخفض من التكاليف الفنية والإدارية، وتحوز به قسبة السبق إلى رضا زبائنهم، وبالتالي ضمان بقائها في عالم الأعمال.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية في جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية:

## المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

أولاً: الأخلاق

الأخلاق لغة جمع خلق والخلق هو الدين والطبع والسجية والمروءة، والأخلاق كمال في الصفات وتمسك بالخلق من المبادئ (أي القديم منها) فالخلافة القدم والأخلاق جمع خلق (ابن منظور، لسان العرب، ص.141)

عرّف الجرجاني الخلق اصطلاحاً بأنه: (عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً) (الجرجاني، 2004، ص89)

وعرف حسان و العجمي الأخلاق بأنها مجموعة القواعد و المبادئ و المعايير التي تحكم السلوك الإنساني للأفراد و الجماعات (حسان، 2007)

تعرف الأخلاق بأنّها السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ والجيد والرديء، وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة.<sup>1</sup>

ثانياً: القيادة<sup>2</sup>

لغة: مشتقة للفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود (الوليد، 2008)

اصطلاحاً: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية (عدون، 2014)

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمة، ولاسيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع في مجال الاقتصاد بالمنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللعاملين في المنظمات بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على أدائهم بشكل إيجابي

والقائد له تأثير هام على القيم الأخلاقية، بتعبيره عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي، أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإنّ القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من المرؤوسين، كما قرّر داف أنّ من أهم مقومات القائد الأخلاقي، الأمانة والنزاهة. مشيراً إلى أن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات من مراقبة سلوكيات القائد

<sup>1</sup> Gomez - Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L.(2005), **Management, McGraw-Hill**, Inc.,2nd ed., New York, USA. P.102

<sup>2</sup> مهري عبد العزيز، دراوي نور الهدى، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإنجاز التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020م، ص6.



ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.<sup>1</sup>

وتعرف القيادة هي علاقة قوية بين القائد والأتباع وهي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال مساعدة أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم ومن خلالها يؤثر الفرد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك.<sup>2</sup>

### ثالثاً: القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها التوضيـح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزى — ز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.<sup>3</sup>

كما عرفتها ( نسيمه و خدير ، 2015، صفحة 147) بأنها: "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقترح".

وعرفها (الكبير و أحمد، 2016، صفحة 125) بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات مهارات، أنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

وعرفها (Ponnu & Tenakoone, 2009, p. 21) بأنها: "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية، يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثلاً يحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل، بشكل يتناسب مع قواعد العمل الوظيفية.

<sup>1</sup> Daft, Richard L. (2004), Organization Theory and Design, south-western Thomson, 8th ed., ohioVSA. P.380.102

<sup>2</sup> هيري عبد العزيز، دراوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas , Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, p.21

<sup>4</sup> عماد سعيد، محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2017، ص 41.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

واحدة من أخطر المشاكل التي توجه منظماتنا اليوم وهو الافتقار إلى القيادة الأخلاقية وقد يتساءل العديد من الناس هل القيادة الأخلاقية موجودة داخل المنظمة. وهل تلعب دورا حيويا في المنظمات والمجتمع لذلك مطالبة القائد الأخلاقي اتخاذ خيارات من شأنها التأثير على العديد من الأشخاص داخل المنظمة على الرغم من شعور الباحثين أن مدونة الأخلاق ليست أداة مفيدة لأنها لا تتضمن التوجه نحو المواقف الملموسة، وقد ازداد السلوك غير الأخلاقي بسبب التعقيد وضغوط العمل والأداء وانعدام الثقة بسبب التأثيرات السلبية فيحاول الباحثون تحديد القيادة الأخلاقية بشكل واضح. لذلك يمكن إجمال أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية :

- 1 - لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الأتباع لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيدا عن الأنانية وتركز على الشيء الصحيح أو القيام به بغض النظر من النتيجة.
- 2 - من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الأخلاقية أنها تقوم على أساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولة إظهار السلوكيات الإضافية التي تلعب دورا في المجموعات الخارجية وتضع الأهداف المشتركة ( الصريحة والضمنية ) موضع التطبيق الفعلي.
- 3 - أنها حاجة ملحة وهي خطوة هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لا تزال تعاني من طوفان الفساد لان الأطر التشريعية والتنظيمية لها آليات محددة.<sup>1</sup>
- 4 - ينتهج المرؤوسون نفس سلوكيات قادتهم سواء إيجابيا أو سلبيا؛
- 5 -تأثر المرؤوسين بسلوكيات قادتهم سينعكس على المنظمة من السلوكيات والعلاقات السائدة، الأهداف والاستراتيجيات النتائج، تكاليف الموارد وتخصيصها... الخ؛
- 6 -القيادة الأخلاقية تسهم في خلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون ويضمن إتقان العمل والإخلاص فيه أين يحظى الفرد بجرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على الإنتاجية ويضمن حقوق المرؤوسين المشروعة؛
- 7 -هنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي تصبغ القائد في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشاكل أو للبت في مواقف معينة بشكل يقنع مرؤوسيه بعدالة قراراته ويعطيه صبغة شرعية المشاكل ومصداقية حتى في غياب السند القانوني لذلك؛
- 8 -أهمية القيادة الأخلاقية تظهر في دور القائد في اتخاذ مختلف القرارات التقيد بأخلاقيات مهنته وقيم منظمته ومجتمعه من أجل توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم وفق القيم الأخلاقية التي تتجلى في صورة معايير أخلاقية يلتزم بها الجميع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة الفرات، العدد 01، 2021.

<sup>2</sup> أمينة مزيان، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك السلام الجزائر- مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، المجلد 05، العدد 02، 2022.

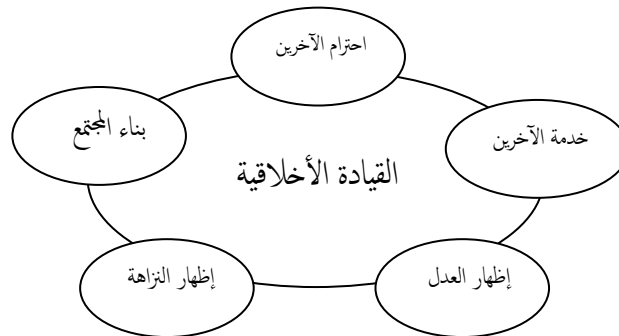
يوضح الجدول التالي أهم معايير القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية

جدول رقم (1-1) معايير تقييم القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية

المعيار	القيادة الأخلاقية	القيادة غير الأخلاقية
استخدام سلطة وتأثير القائد	يخدم المرؤوسين والمنظمة	يلبي الاحتياجات الشخصية والأهداف الوظيفية
يفضل خدمة مصالح الشركاء الذين يقدمون له أكبر قدر ممكن من الفائدة	التعامل مع المصالح المتنوعة لأصحاب المصالح	يسعى لتحقيق التوازن والتكامل بين مصالح جميع الجهات
يطور رؤيا تركز على مدخلات المرؤوسين تتعلق بحاجاتهم وقيمهم وأفكارهم	يسعى لتسويق أفكاره ورؤيته الشخصية على أنها الأسلوب الوحيد لنجاح المنظمة	تطوير رؤيا المنظمة
تصرف بما يتفق مع القيم العامة وتلك المتفق عليها من قبل الأغلبية	يقوم بما يعتبره وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية	نزاهة سلوك القائد
يتجنب القرارات الضرورية والإجراءات التي تنطوي على مخاطرة شخصية	المخاطرة في إتخاذ القرارات والإجراءات	مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية واتخاذ القرارات اللازمة
يقوم بالكشف الكامل والسريع عن المعلومات الخاصة بالأحداث والمشكلات والإجراءات	يقوم بالخداع وتشويه تصورات المرؤوسين حول المشكلات والتقدم	الاتصالات حول المعلومات الضرورية للعمليات
ردود الفعل حول انتقادات ومعارضة المرؤوسين	يشجع التقييم النقدي لإيجاد أفضل الحلول	لا يشجع المعارضة والانتقاد ويقدم على قمع المعارضين
لا يركز على التطوير ليبقى المرؤوسين ضعفاء ويعتمدون على القائد	تطوير مهارات المرؤوسين وثقتهم بأنفسهم	يستخدم التوجيه والتدريب لتطوير المرؤوسين

(المصدر: بوكي ج، 2006، القيادة في المؤسسة الإصدار السادس، نيو جيرسي: بيرسون برنتيس هول أعالي نهر سادل، ن ج، ص 422)

الشكل التالي: شكل رقم (1-1) المبادئ الأساسية للقائد الأخلاقي



(Northouse P., 2001, pp188)

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية<sup>1</sup>

أوضحت الدراسات بأن هناك عدة أبعاد للبيئة التنظيمية من أهمها مايلي:

جدول رقم (1-2) يلخص أبعاد القيادة الأخلاقية

اسم الباحث	العدالة	النزاهة	توجيه السلوك	وضوح الدور	تقاسم السلطة	التأثير	العلاقات الشخصية	التحفيز	الاهتمام بالاستدامة	الاحتراف المهني	التمكين
،Brown Michael .2010	*	*	*	*					*		
Manahan .Kelly,2012	*	*					*				
Langlois et al .2014،	*	*	*	*	*				*		
Ahmed, ،Hali .2017	*	*	*	*	*	*					
Engelbrecht .et al, 2017،	*	*	*	*	*				*		
،Changsuk .2017	*	*	*	*	*						
، Ozan et al .2017	*	*	*	*	*					*	
Hegarty and moccia , .2018	*	*		*	*	*		*	*	*	
Wijsekera et . al , 2018	*		*	*					*		
Harabey , 2018		*		*	*					*	
Shakeel et al 2019،	*	*		*			*	*		*	
Riaz ،Adnan .2018		*		*			*	*			
Kany , Seung . wan ,2019	*	*	*	*	*				*		
العدد	11	12	8	10	11	2	1	3	7	2	2

المصدر : إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

<sup>1</sup>علي كاظم حسين الشرفي، فاضل محمد ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص76.

من خلال الجدول و حسب الدراسات السابقة تم تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تكرارا فكانت الأبعاد كما يلي:  
(العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، توضيح الدور، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة)<sup>1</sup>

#### أ- العدالة :

ينظر إلى العدالة على أنها شكل من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، إذ يتصرف القادة الأخلاقيون بعدالة ويعاملون الآخرين بإنصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية، ويمكن أن القائد واعيا ومتوازنا في سماته ويتخذ القرارات ويميل إلى المرونة الضمنية من خلال تقبل الأفكار والمعلومات غير المتوافقة مع الجوانب الأخلاقية، فعندما يتصرف القائد بشكل أخلاقي فإنه يتخذ قرارات متماثلة وفي ظروف متماثلة وبالتالي يعاملون الموظف بشكل أكثر عدالة .

#### ب- النزاهة :

واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي ضعف السلوك الأخلاقي وعدم وجود القيادة الأخلاقية النزيهة في العمل، أما النزاهة الشخصية هذا التصور مشابه لمفهوم الشخص الأخلاقي لديه صفات أخلاقية ولكنه لا يبذل جهد لغرس هذه الصفات في الأتباع فقد يركز على الأخلاق الذاتية، لذلك فإن النزاهة تقدم سببا منطقيًا جدا للثقة بشخص ما ويوفر الشعور بالعدالة أو الشخصية الأخلاقية نوعا من القدرة على التنبؤ الذي يساعد الأفراد في التعامل مع ظروف عدم اليقين، لذلك فقد ينظر للقائد على أنه مرتبط بشكل إيجابي بالنزاهة، ويستند على علم النفس الاجتماعي عندما يظهر الشخص مجموعة من السمات الإيجابية والعمل المهني.

#### ج- توجيه السلوك :

إن السلوك الأخلاقي قد يسبب الضرر بأداء الموظفين، والسؤال من الذي يجعل القادة الأخلاقيون يتعدون عن المسار الأخلاقي ولماذا يفعل الناس أشياء غير أخلاقية، فإن البيئة الأخلاقية تساهم في تقوية أو تدمير النسيج الأخلاقي، وأضاف لقد أصبحت هناك حاجة ملحة للسلوك الأخلاقي في المنظمات الريادية إذا كانت تريد تحقيق الهدف المشترك هو الرفاه للإنسان ( الرفاه الشخصي والتنظيمي والاجتماعي ) والمناخ الأخلاقي هو الذي يعكس الواقع الأخلاقي بعيدا عن التشنج اللاإرادي، والقيادة الأخلاقية صاحبة تأثير على ثقافة وتصورات الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم ينبغي الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم لدفع المنظمات نحو أهدافها وتكون مسؤولة عن ضمان وجود خط واضح بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول أثناء قيادة المنظمة فان الموظفين يرغبون في محاكاة شخص ذو نوعية أخلاقية وقيمية مناسبة، وقد يحفز سلوك القادة السلوك الأخلاقي للمرؤوسين من خلال التواصل والتشجيع الاجتماعي.

#### د- توضيح الدور :

عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية يوضح للقادة الأخلاقيين المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء بحيث يعرف المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة .  
لذا فهو يؤكد على دور القائد الأخلاقي ويظهر القادة الأخلاقيون سلوكيات أخلاقية في مكان العمل يعتبرها الأتباع مناسبة من الناحية المعيارية ويسمح القادة الأخلاقيون لأتباعهم في أداء هذه الأدوار والإجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على أساس أخلاقي غير متحيز من خلال نمذجة المعايير الأخلاقية من أجل القيام بأدوار إضافية مثل سلوك المواطنة التنظيمية والمعرفة والمشاركة، أما الغموض فإنه عدم اليقين الذي ينطوي على حل المسائل الأخلاقية التي تم إنشائها عند تنفيذ المهمة ويميل إلى انخفاض أداء العمل لأنهم لا يستطيعون أداء المهام المتوقعة من قبل المنظمة والغموض الأخلاقي هو في عدم القدرة على إدراك سلوكيات العمل الأكثر ملائمة أخلاقيا.

<sup>1</sup> علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دراسة بعنوان دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد (1)، كانون الثاني 2021، ص77/76.

هـ- تقاسم السلطة: <sup>1</sup>

ينظر القادة الأخلاقيون للمرؤوسين ويسمحوا إليهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم ويسمح لهم بالمشاركة في السلطة ويجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم، وهذا الأسلوب يسعى إلى تحفيز السلوك الأخلاقي لدى الموظفين من خلال عرض الأفكار والقيم والمواقف والسلوكيات الجيدة للقيادة كل ذلك سيسهم في تزويد القادة الأخلاقيين بالمبادئ التوجيهية لمساعدتهم في أداء أدوارهم الوظيفية بشكل مناسب أكثر، فإن القيادة الأخلاقية تحتاج إلى السلطة من أجل التأثير في الآخرين على غرار دوافع الانتماء وهناك نوعين من التحفيز لتقاسم السلطة الأول القائد المتمسك بالسلطة للتعزيز الشخصي والثاني القائد الذي يدافع لخدمة السلطة الشخصية من أجل المصالح الذاتية ويميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية والقوة المستمدة من المنصب ويكون حساساً لحاجاتهم ويتوقع طاعة الأتباع بدون جدال في ذلك، فيما القادة الذين لديهم التحفيز لقوة المنظمة أو المؤسسة فهم أكثر ضمان لإنجاز الأهداف وإن القيادة الأخلاقية تتولى الإشراف على نفسها ومن معها أي تشارك في المسؤولية لكي تجعل الأشخاص يتصرفوا بطريقة أخلاقية ومهنية.

## و- الاهتمام بالاستدامة :

واحدة من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الاستدامة وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، وقد يتصرف القادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار تأثير أفعالهم خارج نطاق مجموعة العمل وإظهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة. إن الاستدامة مفيدة للحياة البشرية ولا تتعارض مع المصالح العامة التي تقوم على قيم أخلاقية متسقة مع البيئة. فإن المنظمة تتعرض إلى ضغوط من أجل الاستدامة وتعد الإستراتيجية والهيكلة وأنظمة الإدارة ضرورية لزيادة قدرة المنظمات لتنسيق الأنشطة وتحفيز الموظفين على المضي قدماً في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة أنظمة بيئية ورقابية ورسمية يتم تنفيذها.

<sup>1</sup> علي كاظم حسين الشرفي، فاضل محمد ظاهر، مرجع سابق، ص77.

## المبحث الثاني: الأدبيات النظرية في جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية<sup>1</sup>

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إعطاء مفهوم مصطلح الجودة والتعرف على جودة الحياة الوظيفية.

أولاً : مفهوم الجودة و الحياة الوظيفية

## 1. تعريف الجودة لغة:

- عرفت الجودة لغة جود تجويدا، الشيء حسنه، الشيء جعله جيدا، الجودة، صفة الجيد وطبيعته.
- كما عرفت على أنها درجة أو مستوى من التميز.
- و عرفت بأنها المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من بعض الخصائص المميزة للشيء.
- والجودة (Quality) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد منها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابه، وتعني قديما الدقة والإتقان.

## 2. تعريف الجودة اصطلاحا: للجودة عدة تعريفات تذكر منها:

- عرفت بأنها الملائمة للغرض أو الاستعمال.
- وعرفت بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقل
- وعُرفت كذلك بأنها المواصفات الشمولية لكيان ما كان يكون منتج، خدمة نشاط عملية، مؤسسة، شخص) والتي تتصل أو تتأثر بقدرتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفروضة.
- وعرفت كذلك بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا من خلال ما سبق نستخلص أن الجودة مفهوم نسبي ولا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، وتعني تكامل الملامح والخصائص والتحسين المستمر لكيان ما قد يكون منتج، خدمة نشاط عملية، مؤسسة، شخص) بصورة تمكن من تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية وتحقيق الأهداف لجميع الأطراف.

3. تعريف الحياة الوظيفية: عرفت على أنها سلسلة متعاقبة من التجارب و التغيرات الوظيفية التي يعيشها الفرد خلال عمره الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 69/68.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد 02، سوريا 2004، 43.

ثانياً: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية<sup>1</sup>

تواكب ظهور مفهوم جودة الحياة الوظيفية مع سياسات التغيير، ففي أوائل السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة الحياة الوظيفية، فتعددت الدراسات والبحوث مثل إدارة المنظمات الرائدة، حيث تم دراسة جودة الحياة الوظيفية وكيفية تحسينها وتحليل علاقتها بالأداء والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى (Beach 1999).

و يرى كلا من (Hian & Einsteion 1990) أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية تم تقديمه لأول مرة عام 1982 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، حيث حظي هذا المفهوم على اهتمام كبير بعد أن قامت مؤسسات United Auto workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل. وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية (Bowditch & Buono, 1994).

مما جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية (Bowditch & Buono, 1994)،

ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق ك لي أو جزئي لبرامج جودة الحياة الوظيفية وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة الهندسة للموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (Lewis Goodman Fandt, 1995). وذلك على أثر العديد من نتائج الدراسات الميدانية ومنها دراسة (Klein Gerald D., 1986) والتي أوضحت أن المنظمات واجهت العديد من المشكلات منها:

- انخفاض الجودة وشراسة المنافسة، والسعي الدؤوب في خلق العميل الدائم.
- هروب العمال من العمل (معدلات) دوران العمل.
- ندرة العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- تغير احتياجات تطلعات الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعلماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

<sup>1</sup> دراسة عمرو محمد أحمد عواد، عنايات إبراهيم محمد، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2017م، ص55.



ثالثاً: تعريف جودة الحياة الوظيفية (QWL)

عرفها (البربري، 9، 2016) بأنها: " بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.

كما يعرفها (ماضي 63، 2014 ) بأنها: " مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة".

ويعرفها "جاد الرب" بأنها " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.<sup>1</sup>

يشير (Mayers 1992) إلى أن جودة الحياة في العمل تظهر في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المختلفة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي عند العاملين.

وفي نفس الاتجاه يعرفها كل من ( Lewis Goodman & Fandt، 1995 ) بأنها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات بغرض تنمية وتحسين الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة.

في حين ينظر البعض ( Hunt، 1992 ) إلى مكونات جودة الحياة الوظيفية كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالبيانات والمعلومات والسلطة والمكافآت التي تحسن الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع التأكيد على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

(Werther & Davis، 2002) تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها ظروف عمل لائقة وإشراف متميز، ومرتببات ومزايا ومكافآت مجزية وعادلة وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لمنح العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمشاركة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من البرامج والإجراءات والتدابير والسياسات المتكاملة المستمرة والمخطط لها التي توفرها المنظمات بهدف تنمية وتطوير الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين ، للتمكن من التأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة المخزنة وتحقيق شعور الرضا لديهم ورضيتهم بالاستقرار في منظماتهم وإعطاءهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم للزيادة من ولاءهم والتزامهم اتجاه منظماتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين ككل.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص9.

من العرض السابق لتعاريف جودة الحياة الوظيفية سألغة الذكر نستخلص العناصر الجوهرية التالية:

\* جودة الحياة الوظيفية هي تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

\* جودة الحياة الوظيفية هي عمليات متكاملة تشارك فيها جميع الإدارات بالمنظمة.

\* جودة الحياة الوظيفية هي تمثل أنشطة مخططة في الأجلين القصير والطويل، كما أنها عمليات مستمرة وتمثل جزءا مهما من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

\* جودة الحياة الوظيفية تلزم مراعاة القواعد الحاكمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة المهنية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

الجدول أدناه يلخص أهداف جودة العمل و أهميتها حسب الدراسات السابقة:

جدول رقم (1-3) يلخص أهداف جودة العمل و أهميتها

(Brian Ballou، 2007)	(James،2003)	(دراسة المغربي ، 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم قدرة المنظمة على خلق الميزة التنافسية لها والحفاظة عليها لأطول فترة ممكنة.</li> <li>- رفع معدلات الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في الأفراد.</li> <li>- تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.</li> <li>- الحفاظ على العاملين ورأس المال الفكري للمنظمة واستقطاب العاملين الأكفاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أحد العناصر ذات التأثير على دافعية الأفراد وولائهم و رغبتهم في العمل وتطويره</li> <li>- إنها أحد المتغيرات الرئيسية الداعمة أو المعوقة لكفاءة الأداء والمخرجات.</li> <li>- إنها مصدر ذو تأثير على الصحة النفسية والجسمانية للعاملين.</li> <li>- إنها تعكس اهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين ومتطلباتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنامي قدرة المنظمة على توظيف الأكفاء بجانب تعظيم قدراتها التنافسية.</li> <li>- توفير جماعات عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.</li> <li>- إتاحة ظروف عمل متطورة من وجهة نظر العاملين.</li> <li>- تعظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.</li> <li>- الأثر الإيجابي على أعمال إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء جماعات العمل واستقطاب العاملين.</li> </ul>
M.Joseph Sirgy ، 2008 (et al)	Robert W. et. ، 2008 al	(سعيد، 2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تنبع من وجود علاقة طردية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين.</li> <li>- زيادة الالتزام للعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق مستويات متميزة من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي</li> </ul>

للعاملين. - تحقيق مستويات متميزة من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة. - تحقيق مستويات متميزة من رضا أصحاب رأس المال (الحكومة).	- خفض الإحباط الوظيفي للعاملين. - زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.	تبادلية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الخاصة، أي أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أعلى جودة سواء على المستوى الكلي أو حتى على مستوى أي بعد من أبعادها زادت حياته الخاصة جودة.
--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية<sup>1</sup>

تتفرغ جودة الحياة الوظيفية لمجموعة متعددة من الأبعاد والعوامل التي يجب السعي لتوفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم وترتكز الجهود المبذولة لتحقيق هذا المفهوم من باحث لآخر على أبعاد مختلفة باختلاف طبيعة وحجم العمل والعمالة لكل منظمة من منظمات الأعمال، ولعل أهمها والتي يمكن قياسها وهي: (بيئة العمل، فرق وجماعات العمل، نظام الأجور، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات). في حين يرى (Benders & Van de Looij, 1994) أنه لا يوجد تعريف لمصطلح جودة الحياة الوظيفية يحظى بالقبول الواسع الذي يحظى به تعريف (International Labour Office (ILO) والذي يركز على:

1- محتوى العمل.

2- علاقات العمل (على المستوى الشخصي).

3- ظروف العمل.

4- بيئة العمل.

ويوضح الجدول التالي قائمة تحتوي على بعض المعايير اللازمة لقياس كل عامل من العوامل السابقة.

جدول رقم (1-4) قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
- حرية اتخاذ القرار في العمل	- أسلوب القيادة	- الأجر	- البيئة المادية للعمل
- المسؤولية	- المشاركة	- ساعات العمل	- الحرارة
- العلاقات الاجتماعية	- تسهيلات الدراسة والتعليم	- تنوع المهام	- الإضاءة

المصدر: Benders & Van de looij, 1994, pp. 9-15.

<sup>1</sup> دراسة عمرو محمد أحمد عواد، مرجع سبق ذكره، 2017م، ص 59.

**أ- بيئة العمل:** تتكون بيئة العمل في المنظمة من شقين هما: بيئة العمل المادية والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والإضاءة، النظافة ضغط العمل مساحات العمل الضجيج عدد ساعات العمل الخ هذه الظروف لها انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أداؤها، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتي تشمل على المناخ الاجتماعية العام ، وطبيعته والروابط الاجتماعية والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين (بعجي، 2019، صفحة 520).

**ب- فرق وجماعات العمل:** وهي عبارة مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود عمل مشترك للعمل فيما بينهم، ولذا فهي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر الأعضاء مسؤولون عن تحقيق الهدف (سحنون، 2019، صفحة 24).

**ج- نظام الأجور:** تعد الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بمثابة العوامل الدافعة الذاتية التي توفر الشعور الإيجابي لديهم وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية وتقليل حالة عدم الرضا والتمرد والإضراب عن العمل (خان، 2020، صفحة 426).

**د- أسلوب الرئيس في الإشراف:** يجب على القادة والمشرفين في المؤسسة أن يتحلوا بالسلوكيات الحسنة في التعامل مع الموظفين أثناء تقديمهم للتوجيهات وإصدار الأوامر، فأسلوب القيادة السليم يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالواجبات المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة (مولود، 2015، صفحة 228).

**هـ- المشاركة في اتخاذ القرارات:** تنبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيزي معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين وهي تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يزيد من تحسن طرق العمل، ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين والإدارة، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل (المنان، 2018، ص 16).<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: عوامل النجاح و المعوقات

### أولاً: عوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية:

تستلزم برامج جودة الحياة الوظيفية توافر عدة عوامل لنجاحها من أجل تجنب النفقات التي لا تحقق عوائد كما هو مخطط لها من قبل

المنظمات، وعليه سيتم ذكر أهم العوامل على النحو التالي:

**-نظم الاتصالات:** تعتبر ضرورية لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية حيث تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتستخدم كأداة لتحقيق الفهم المشترك بين الفاعلين في المنظمة، ونشر المعلومات في مختلف مستويات المنظمة التوحيد الرؤية، وبناء علاقات اجتماعية جيدة.

<sup>1</sup> دراسة أحمد تي، بوبكر نعورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ASJB، 2021م، ص 108/107.

-نظم المقترحات: إن جودة الحياة الوظيفية تفترض إن الموظفين لديهم أفكار جديدة، و إن مسؤولية الإدارة هي المتابعة المستمرة لهذه الأفكار من خلال ما يسمى "نظم المقترحات"، والتي تعد طريقة منظمة لجمع أفكار الموظفين، حيث يقومون بتقديم المقترحات لمشرف وسيط وبعدها يتم التعليق على هذه الأفكار المطروحة ومناقشتها، إذ يجب على كل منظمة تسعى إلى إنجاح برامج جودة الحياة الوظيفية أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء مجدية أو غير مجدية

-مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة الوظيفية: أن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. وتتركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على العناصر التالية:

.توفير بيئة عمل صحية وآمنة؛

.إتاحة الظروف البيئية المعنوية الداعمة لأداء العاملين؛

.المشاركة الفعلية بمفهومها الواسعة؛

.توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي؛

.إعادة تصميم وإثراء الوظائف لمواكبة التغيرات البيئية وتلبية تطلعات العاملين؛

.عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية؛

.إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي؛

.إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية؛

.توفير فرق عمل متكاملة؛

.العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محروق، سمر، بويلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأسئلة الجامعيين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2020م، ص 37.

ثانيا: عوائق تطبيق برامج جودة حياة العمل

أن أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق برامج جودة حياة العمل هي ما يلي:

**1-موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل، لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع مرؤوسيههم، ومنحهم فرصة إبداء عن آرائهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق، لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية ضد مثل هذه برامج.<sup>1</sup>

**2- موقف الاتحادات والنقابات العمالية :** قد يتولد عند اتحادات والنقابات العاملة شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة حياة العمل التفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

**3- التكلفة المادية :** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات على أنه يوجد ما يضمن فعالية ونجاح تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل إلى التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة حياة العمل. وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة.<sup>2</sup>

وأشار (ساخي) في دراسته أن أهم معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل<sup>3</sup>

في نقص الموارد، سواء على مستوى البيئة المحيطية، أو على مستوى المنظم، فعلى مستوى البيئة المحيطية عندما تكون معدلا البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء الاقتصاد، وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع، يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة، أو المراقبة، أو من جهة الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية، أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق جودة الحياة الوظيفية.

<sup>1</sup> ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران، الجزائر، 2016، ص113.

<sup>2</sup> أسامة زباد، يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 14.

<sup>3</sup> ساخي بوبكر، مرجع سبق ذكره، 2016 ص 114.

من خلال ما سبق نستخلص أن من أهم المعوقات :<sup>1</sup>

- بيئة العمل الداخلية السيئة؛
- الثقافة التنظيمية الداعمة ل(QWL) ؛
- المناخ التنظيمي الغير الصحي؛
- ديكتاتورية المدراء؛
- غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

<sup>1</sup> قهري فاطنة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية مجلة البديلة الاقتصادية ، المجلد 06 العدد 2، 2019، ص 109.

## خلاصة الفصل الأول

تعرض الباحث في هذا الفصل إلى عرض التأسيس النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والتطرق إلى تعاريف وأهمية و أهداف، أبعاد القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى قراءة مفاهيمية لجودة الحياة الوظيفية بحيث تضمن كل من التعريف، الأهمية والأهداف وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى عوامل النجاح والمعوقات .

اتضح لنا أن القيادة الأخلاقية قد أصبحت عنصرا هاما في تسيير الموارد البشرية مواكبا للتطور الحاصل في المنظمات ويعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية أيضا من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا لدى الباحثين لما لها من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة أفضل وأن كل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية تتأثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.



**الفصل الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة  
بالقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية**

تمهيد:

نال موضوع القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت عدة دراسات موضوعية في هذا المجال حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى بعض ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في مجال دراستنا لما له علاقة بها ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سوف نتناول في هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة العربية و من مصادر مختلفة مذكرات ماجستير، مقالات ومدخلات من ملتقيات ومجلات.

## الدراسة الأولى:

حسين حموش، جيلالي بوزكري، دراسة بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين دراسة حالة مؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، العدد 01، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة، حيث كانت عينة الدراسة (40) عامل بالمؤسسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعدي التوجه نحو المرؤوسين والتوجه الأخلاقي، وعدم وجوده أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة.

من نتائج الدراسة تم التوصل إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مسؤوليهم وقادتهم يتميزون بالأخلاق، ويشاركون العاملين في حل القرارات ولكن لا يعملون في بيئة تتميز بتطبيق العدالة وتقاسم المهام وعليه توصل الباحثين إلى النتائج التالية: البعد الأكثر تأثيراً في جودة بيئة العمل هو التوجه الأخلاقي مما يدل على ممارسة واهتمام قادة مؤسسة كوسيدار للتوجهات الأخلاقية في أداء مختلف أنشطتهم؛ يوجد أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة على جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة؛ يوجد أثر لبعدي التوجه نحو المرؤوسين على جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة.

## الدراسة الثانية:

علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، دراسة بعنوان دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد (1)، كانون الثاني 2021.

تناولت الدراسة متغيرين مهمين هما القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها ( العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، وضوح الدور، تقاسم السلطة الاهتمام بالاستدامة) أما المتغير الثاني القيم التنظيمية فقد اعتمدت الأبعاد ( الجودة في القيم، ابتكار القيم، مسؤولية القيم، والقيم التنظيمية للزبائن والقيم التنظيمية للموظفين )، وانطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من الأسئلة منها، هل أن القيادة الأخلاقية موجدة لدى القيادات الجامعية؟ وهل تستطيع استخدام السلوكيات الإيجابية والممارسات الأخلاقية لترسيخ تلك القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث؟، وجرى اختيار عينة مقصودة تمثلت ( 64 ) فرداً من القيادات الجامعية التي تحمل مواقع قيادية عليا في عدد من الجامعات العراقية التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة، وانبرى البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن القيادات الأخلاقية تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالعقل والقلب والروح والنفس لتكون أداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات، أما أهم التوصيات على القيادات الجامعية الاهتمام باستدامة العلاقات بين الموظفين والحفاظة عليها والسعي للاهتمام بالتغيرات البيئية والتكنولوجية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب وإتباع سياق عمل وتراعي القيم المجتمعية السائدة

كونها مصدر إشعاع فكري وعلمي للوصول إلى الأداء الجيد لدعم مركزها في المجتمع . والحث المستمر في اعتماد السلوك المهني والاهتمام في بناء رؤية واضحة ترسخ القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث .

### الدراسة الثالثة:

قبطان شوقي، دراسة بعنوان الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)، مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"، العدد التاسع، جامعة المدية، 2016.

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى استعراض نمط القيادة الأخلاقية وإبراز أهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، وفي هذا الإطار أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حياة (الجزائر) لإنتاج مواد التنظيف (test) والحفاظات (Molfix) وتم من خلالها اختبار نموذج للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد هي: الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع، فتم تطوير استبانة وتوزيعها على إطارات المؤسسة، حيث أعتمد أسلوب المقارنة بين مجموعتين من هؤلاء الإطارات هما: الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) والإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، وتم استعمال اختبار T Test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية 95% لمعرفة تصور إطارات المؤسسة في كلتا المجموعتين المستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر، حيث أظهرت النتائج بأن هناك فروقات ذات دلالة لصالح الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) مقارنة بالإطارات من ذوي الالتزام المصلحي من زاوية الشعور بتوفر الأبعاد الخمسة المدروسة في مسؤولهم المباشر، الشيء الذي مكنهم من القول بأن القيادة الأخلاقية مهمة وضرورية لخلق الالتزام العاطفي (الولاء) إذا ما أرادت المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها البشرية من الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

## الدراسة الأولى: دراسة عمرو محمد أحمد عواد و عنايا إبراهيم محمد

## أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية وصممت استمارة استقصاء ووزعت على عينة مكونة من 380 موظف تم اختيارها بأسلوب العينة المنتظمة. وتبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة على جودة حياة العمل والمتمثلة بأبعادها في ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت المشاركة في القرارات، جماعة العمل أسلوب الإشراف في القطاع محل الدراسة.

من نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل فيما عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين حيث لا يؤثر هذا البعد مجتمعا مع باقي الأبعاد، ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية من حيث التأثير على أبعاد جودة حياة العمل كالتالي التوجيه الأخلاقي هو الأعلى تأثيراً يليه بعد العدالة يليهما بعد النزاهة يليهم بعد توضيح الدور، لا تتأثر سياسة الأجور والمكافآت بالمصلحة بأبعاد التوجه نحو المرؤوسين، العدالة والنزاهة وتتأثر بتوضيح الدور والتوجيه الأخلاقي كأبعاد للقيادة الأخلاقية، يتأثر بعد ظروف العمل المعنوية مباشرة بالعدالة التوجيه الأخلاقي والنزاهة كأبعاد للقيادة الأخلاقية ولا يتأثر باقي الأبعاد وهي التوجه نحو المرؤوسين وتوضيح الدور.

توصيات الدراسة ببحوث مستقبلية دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء التنظيمي. أثر جودة حياة العمل على الخوف الوظيفي في العمل الضريبي. العلاقة بين جودة حياة العمل وتنمية مهارات العاملين الابتكارية. دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

## الدراسة الثانية: دراسة أفرح محمد علي سعد الحربي (2022)

## أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة؛ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة وزعت على 40 موظف وموظفة بجامعة جدة.

<sup>1</sup> دراسة عمرو محمد أحمد عواد، عنايا إبراهيم محمد، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2017م.

دلت النتائج على أن جودة الحياة الوظيفية تتوفر لدى العاملين بما بدرجة متوسطة، كما تم تقديم بعض التوصيات التي من أهمها ضرورة قيام جامعة جدة بتطوير الأنماط القيادية الإدارية السائدة فيها، والتي تدعم تطبيق جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وهذا يؤدي إلى تحقيق تميزها في أعمالها المختلفة، كما لا بد من قيام جامعة جدة بالتعامل مع العاملين بمعاملة تسودها المحبة والاحترام، كما على إدارة جامعة جدة أن تركز اهتمامها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها من خلال العمل دائماً على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت لدى موظفي جامعة جدة؛

أيضا لا بد من إتاحة الفرص أمام موظفي جامعة جدة حتى يتمكنوا من التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، بحيث توفر لهم الوقت المناسب الكافي لأداء مسؤولياتهم الاجتماعية؛ ضرورة تحسين نوعية حياة العمل وظروفه التي تمثل عناصر النجاح والسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة بالجامعة من خلال تنمية روح التكامل والتفاعل الاجتماعي بين العاملين؛ إتاحة الفرص الكافية للنمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات لكافة الموظفين مما يحقق رضاهم، وتحسين الأداء والإنتاجية الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية؛ تحسين مستوى العدالة في نظام التقييم وتناسبه مع طبيعة العمل والعاملين مما يحقق التقدم والترقي الوظيفي التي تحسن أداء العاملين وإنتاجية الجامعة، مما يحقق الميزة التنافسية لها؛ ضرورة أن تعتمد إدارة الموارد البشرية في جامعة جدة خلال عملية تدريبها على البرامج التدريبية الحديثة العالية والمتطورة، وأن تتضمن تنمية المهارات الإبداعية للعاملين وإنتاجية الجامعة؛ ضرورة تأهيل الموظفين علمياً ومهنياً وذلك بإتاحة الفرص أمامهم للتدريب لنيل الشهادات العلمية العليا، والاستفادة مهنياً من تلقيهم لكثير من البرامج المهنية التي تحسن من الأداء؛ ضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في العمل، بمعنى أن يشغل كل موظف وظيفة تناسب مع تخصصه ومؤهله وخبرته، حتى تتمتع بأداء متميز وإنتاجية عالية تساعد الجامعة في القدرة على التنافس مع الجامعات الأخرى. الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات التي تدرس علاقة جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة خصوصاً في ظل نظام الجامعات الحديثة<sup>1</sup>.

### الدراسة الثالثة: دراسة بعجي سعاد (2016)

درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور وحدة خدمات ما بعد البيع بالمسيلة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور وحدة خدمات ما بعد البيع من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، وكذلك الكشف عن أي اختلاف في تقديرات العاملين لدرجة ممارسة رؤسائهم القيادة الأخلاقية تبعاً لعمر العامل، ومؤهله العلمي، وسنوات خبرته ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة، وزعت على عينة عشوائية قدرها 40 إسترجع منها 38 إستبانة خضعت للتحليل الإحصائي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بحسب المؤهل العلمي والخبرة والسن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أفراح محمد علي سعد الحربي، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة ماجستير إدارة الأعمال، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد 43، 2022م.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع كوندور، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، جامعة مسيلة، العدد 131، 2016م.

الدراسة الوابعة: دراسة أحمد تي و بوبكر نعرورة (2021)

أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بشركة سونلغاز بالوادي، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان تم تقديمها إلى عينة عشوائية من (52) عامل. وبعد التحليل باستخدام برنامج (SPSS.25).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية.

من نتائج الدراسة المتوصل إليها مايلي: تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس في العمل، الإخلاص في العمل الانغماس في العمل) في المؤسسة محل الدراسة. أيضا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل العمر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعامل الخبرة المهنية.

من أهم توصيات الدراسة: توسيع إدراك العاملين لأهمية الاستغراق الوظيفي من خلال القيام بجملات توعية لهم، على الإدارة دعم الاستقرار النفسي للعمال وتحفيزهم والسعي لمعرفة احتياجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي، السعي لتقديم الحوافر المادية والمعنوية والرفع من الروح المعنوية لهم، على المؤسسة السعي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها، على إدارة المؤسسة دعم الجهود الهادفة للحفاظ على بيئة عمل يسودها الأمن والسلامة المهنية للعمال، ضرورة السعي لتعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، وخلق مناخ ملائم لإحداث التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعمال<sup>1</sup>.

الدراسة الخامسة: دراسة محمد فكرى محمد (2020)

مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة وذلك من خلال فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث، ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين". الفرضية الثانية: "لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية التالية (العمر - النوع - المستوى الوظيفي - المؤهل العلمي الخبرة)". تم توزيع عدد 400 استمارة على 10 فندق وتم استبعاد 79 استمارة وتم إدخال بيانات 321 استمارة

<sup>1</sup> دراسة أحمد تي، بوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ASJP، الطبعة 15، العدد 01، 2021م.

من نتائج الدراسة المتوصل إليها مايلي: عدم صحة فرضية العدم القائلة "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث على أداء العاملين داخل المنظمة". كما اتضح أيضاً أن أقوى أبعاد جودة حياة العمل تأثير على مستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين كانت وفقاً للترتيب التالي: أ- المزايا المادية المباشرة وغير المباشرة. ب - بيئة العمل الوظيفية. ج- النقابات العمالية، ليس لهما أي تأثير.

لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية التالية (العمر - النوع - المستوى الوظيفي المؤهل العلمي الخبرة). مما يثبت صحة فرضية العدم القائلة "لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية".

من أهم توصيات الدراسة: زيادة اهتمام الإدارة العليا بحصول العاملين على معلومات عن أهداف العمل واستخدام الإدارة العليا للتغذية العكسية للحصول على رد فعل العاملين؛ إنشاء وحدة للبحوث تتبع مدير الفندق شخصياً تكون مهمتها إجراء البحوث المسحية بشكل دوري لقياس الرضا الوظيفي للعاملين وعرضها على مدير الفندق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية

#### الدراسة الأولى: القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية: استكشاف طرق جديدة للبحث في المستقبل ما بكل إي براون وماري إس ميتشل

الغرض من هذه الدراسة هو مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالدراسة العلمية الاجتماعية للأخلاق والقيادة ، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة المستقبلية حيث ناقش أولاً القيادة الأخلاقية ثم الأبحاث الناشئة حول السلوك التنظيمي "الجانب المظلم" لتوسيع حدود المراجعة لتشمل القيادة غير الأخلاقية بعد ذلك، اقترح ثلاثة اتجاهات ناشئة في أدبيات السلوك التنظيمي لجدول أعمال أبحاث القيادة والأخلاق (1) العواطف ، (2) التوافق / التطابق ، (3) الهوية / تحديد الهوية. و ختم المراجعة بمناقشة القضايا المهمة ذات الصلة بتقدم البحث في القيادة والأخلاق<sup>2</sup>.

#### الدراسة الثانية: مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في المنظمات

كشفت هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية. حيث تم تحديد 38 مقالاً كتبها مؤلفون ركزوا على أربعة مواضيع رئيسية. هذه الموضوعات هي تعريف القيادة الأخلاقية ، والنزاهة الشخصية والأخلاق للقائد ، وكيف يؤثر القائد أخلاقياً على أتباعه ، والتحديات الحالية التي تواجه القادة الأخلاقيين ، قائمة الكلمات الرئيسية التي استخدمت في الدراسة هي القيادة الأخلاقية، و الأخلاق، و الأخلاق، و الفضائل، والقيم، والأخلاق، والإدارة. تم اختيار ثمانية وثلاثين مقالاً في النهاية بسبب تركيزهم على أربعة مواضيع رئيسية: أ) تحديد القيادة الأخلاقية ، ب) النزاهة الشخصية للقائد ، ج) التأثير على المتابعين في الأخلاق ، د) التحديات والحلول الحالية.

<sup>1</sup> محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة، مدرس إدارة أعمال، معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي و نظم المعلومات الإدارية، 2020م.

<sup>2</sup> Brown, Michael E , Mitchell Marie S, "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research ", Business Ethics Quarterly, ISSN 1052-150X, Pp: 583-616. 2010.



تم الاستنتاج من هذه الدراسة أن مجال القيادة الأخلاقية يتطور باستمرار حيث تجبر العضلات الأخلاقية القادة على إعادة تقييم النماذج الحالية. أعادت الإخفاقات الأخلاقية في شركات مثل إنرون إشعال الاهتمام المتزايد بهذا المجال؛ يُعد الكثير من البحث الحالي اليوم مركزياً لثلاثة موضوعات رئيسية الأخلاق داخل القائد الفردي ، والقادة الأخلاقيين الذين يؤثرون على المتابعين ، والتحديات التي تواجه تطبيق الأخلاقيات في المنظمات، و كانت التوصيات بالبحث المستقبلي الذي يجب مراعاته فيما يتعلق بمجال الأخلاقيات هو مواصلة تطوير النماذج التي تتناول تنفيذ الأخلاقيات في المنظمات؛ لا يزال هناك العديد من المناطق الرمادية غير المحددة الموجودة في القيادة الأخلاقية وهناك حاجة لدراسات جديدة للتخفيف من هذه المجالات.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة: تطوير وصحة استبيان القيادة الأخلاقية

كان لهذه الدراسة خمسة أهداف: شرح الخطوات الأولية التي أدت إلى بناء استبيان القيادة الأخلاقية (ELQ) ؛ تحليل العناصر والتحقق من موثوقية ELQ باستخدام نظرية استجابة العنصر (IRT) ؛ فحص هيكلها العاملي من خلال تحليل عامل التأكيد (CFA) ونجح نمذجة المعادلة الهيكلية الاستكشافية (ESEM) ؛ اختبار تحيز العنصر في ELQ ؛ تقييم العلاقة بين أبعاد ELQ والحساسية الأخلاقية.

النتائج: أشارت النتائج إلى وجود ثلاثة أنواع من الأخلاق في حل العضلات الأخلاقية ، مما يؤكد صحة نموذج Stairatt. كان هيكل العامل ثابتاً بين الجنسين. ارتبط أخلاقيات النقد بشكل كبير بالحساسية الأخلاقية.

قيود البحث : ستكون هناك حاجة إلى المزيد من التكرار لدعم مصداقية ELQ بشكل كامل. بالنظر إلى إمكانية استخدام الأداة في سياقات ثقافية متنوعة ، فإن الثبات عبر الثقافات سيكون له ما يبرره.

الآثار العملية: عندما تدرك المنظمات التعليمية الحاجة الماسة لمزيد من القادة الأخلاقيين، فإنها ستحتاج إلى وضع اهتمام خاص لأخلاقيات النقد حيث يبدو أنها تلعب دوراً مهماً في تطوير الحساسية الأخلاقية.

الآثار الاجتماعية : النتائج المعروضة في هذه الدراسة تجيب على حاجة حيوية لمزيد من المهارات الأخلاقية في القيادة التربوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Monahan Kelly , " A review of the Literature Concerning Ethical leadership in Organizations " , Regent University , Emerging Leadership Journeys , Vol.5,ISS.1, PP.56-66, 2012.

<sup>2</sup> Lyse Langlois, Claire Lapointe, Pierre Valois, Astrid de Leeuw, " Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire",Journal of Educational Administration, ISSN: 0957-8234,2014.

**الدراسة الرابعة: مراجعة للقيادة الأخلاقية وغيرها من نظريات القيادة ذات الصلة بالأخلاق** *المجلة العلمية الأوروبية ESJ*

توصلت الدراسة إلى أن دور الأخلاق في دراسات القيادة مهم جدا للمنظمات، القيادة بدون الأخلاق والنزاهة يمكن أن تكون ضارة لكل من أصحاب المصلحة التنظيميين والمجتمع، أدت الفضائح البارزة ومشاركة القيادة في الأنشطة غير الأخلاقية إلى زيادة اهتمام العلماء ووسائل الإعلام الرئيسية بأخلاقيات القيادة (هارتوغ، 2015). نتج عن ذلك بحث متزايد في مجال السلوك الأخلاقي للقيادة؛ لهذا استعرضت الدراسة الحالية القيادة المتعلقة بالأخلاقيات بما في ذلك القيادة الأخلاقية ونظريات القيادة الأخرى ذات الصلة بالأخلاقيات من أجل فهم أفضل لأهمية الأخلاق والأخلاق في بنى القيادة هذه، كما قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للقيادة الأخلاقية وأوجه تشابهها واختلافها مع أساليب القيادة الأخرى ذات الصلة. كان التركيز الآخر لهذه الدراسة هو تقديم تعريفات كل أسلوب قيادة ومقاييسها، وإثبات مدى تميز القيادة الأخلاقية عن كل أسلوب قيادة. و كنتيجة أظهرت هذه الدراسات البحثية أن القيادة الأخلاقية مرتبطة تجريبياً ببعض التركيبات المماثلة ذات الصلة مثل القيادة التحويلية، والخدمة، والقيادة الأصيلة، لكنها جادلت بأنها تختلف جيداً عن هذه البنى.<sup>1</sup>

**الدراسة الخامسة: النزاهة والقيادة الأخلاقية والثقة والمشاركة في العمل** *مجلة القيادة والتطوير التنظيمي*

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في كيفية تأثير نزاهة القائد والقيادة الأخلاقية على الثقة في مشاركة القائد والموظف في العمل. التصميم / المنهجية / النهج حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني على شبكة الإنترنت أكمله 204 موظفًا من منظمات أعمال مختلفة. تم تحليل البيانات عن طريق تحليل العناصر والتحليل العامل التأكيدي الذي تم إجراؤه عبر نمذجة المعادلة الهيكلية. تم العثور على مستويات عالية من الموثوقية لمقاييس القياس، تم عرض نموذج جيد مناسب للقياسات والنماذج الهيكلية، تم العثور على دعم تجريبي لجميع العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي. - هذه الدراسة هي الأولى لتحليل العلاقات المشتركة بين نزاهة القائد ومشاركة العمل من خلال الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية (أي الإدارة الأخلاقية) والثقة في القائد. تؤكد النتائج على الدور الرئيسي الذي يلعبه القادة الأخلاقيون في خلق مناخ عمل أخلاقي وموثوق يفضي إلى مشاركة الموظفين.

<sup>1</sup> Ahmad Israr, Hali Shafei, Gao Yongqiang, " A Review of Ethical leadership and Ther Ethical –Related Leadership Theories ." European Scientific Journal, edition, Vol,13, No. 29 ,2017.

و كنتيجة يجب أن تتحمل المنظمات المسؤولية الكاملة عن ضمان أن يقود القادة الأخلاقيون ممارسات الإدارة وأن الثقة في القادة يتم تطويرها من خلال وجود أنظمة ووظائف أعمال قائمة على الأخلاق. من خلال تعزيز هذه العوامل ، يتم تعزيز مشاركة العمل بين الموظفين بسبب الثقة التي لديهم في قادتهم لأخذ مصالحهم في الاعتبار ، والتصرف بطريقة عادلة وأخلاقية عند اتخاذ القرارات في بيئة عمل متغيرة.<sup>1</sup>

### الدراسة السادسة: القيادة الأخلاقية: مراجعة تكاملية وأجندة بحثية مستقبلية

أجرت هذه المقالة مراجعة شاملة للنتائج التجريبية في أدبيات القيادة الأخلاقية وقدمت إطاراً متكاملًا يتناول تطوير القيادة الأخلاقية وعملية التأثير. على الرغم من أنه تم تخصيص الكثير من الاهتمام للقيادة الأخلاقية مؤخرًا ، إلا أن الأدبيات الموجودة حول القيادة الأخلاقية لا تزال متنوعة ومشتتة ، والتي يمكن اعتبارها أحد أعراض الطبيعة المعقدة للقيادة الأخلاقية. من خلال مراجعة السوابق والنتائج الآليات الأساسية والمشرفين على القيادة الأخلاقية ، وفرت هذه المقالة إطارًا تحليليًا يساعدنا في تجميع المعرفة المجزأة من مجموعة واسعة من الأدبيات. اقترحت أيضًا العديد من الموضوعات للأبحاث المستقبلية التي ستساعد في توسيع فهمنا لتطوير القيادة الأخلاقية والتأثير على العمليات وتمكين المنظمات من تطوير قادة أخلاقيين وتحسين فعاليتهم.<sup>2</sup>

### الدراسة السابعة: سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد درجة السلوك الأخلاقي للقيادة لدى مديري المدارس حسب آراء المعلمين. كبحث كمي ، أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2010-2011 مع 371 معلمًا كانوا يعملون في المدارس الابتدائية. تم استخدام استبيان القيادة الأخلاقية الذي طوره لانجلوا (2007) في البحث. تكشف نتائج الدراسة أنه مع زيادة سنة الأقدمية ، يعتقد المزيد من المعلمين أن المسؤولين يتصرفون ضمن المعايير الأخلاقية. آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس لا تختلف باختلاف متغير الجنس للمدرسين. ومع ذلك ، من حيث متغير الفرع ، لوحظ اختلاف كبير في آراء المعلمين حول سلوكيات القيادة الأخلاقية لمسؤولي مدارسهم عندما يواجهون مشكلة أخلاقية. تعتبر آراء معلمي الصف أكثر إيجابية من آراء معلمي الفروع فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس. تشير النتائج إلى أن المعلمين يعتقدون أن مديري

<sup>1</sup> Engelbrecht Amos S., Gardielle Heine and Bright Mahembe Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, Engel Brecht, A.S. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 38(3): 368-379, 2017.

<sup>2</sup> Changsuk Ko, Jianhong Ma, Roman Bartnik, Mark H. Haney & Mingu Kang, " Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda," To cite this article:, Ethics & Behavior, 2017 .

مدارسهم غالبًا ما يواجهون معضلة أخلاقية أثناء اتخاذ قرار بشأن قضايا الموظفين. خلصت هذه الدراسة إلى أن إنشاء قواعد أخلاقية مكتوبة لمديري المدارس قد يساعدهم على اتخاذ قرارات بنزاهة وجدارة وبطريقة أكثر أخلاقية خاصة فيما يتعلق بقضايا الموظفين.<sup>1</sup>

### الدراسة الثامنة: مكونات القيادة الأخلاقية وأهميتها في استدامة المنظمات على المدى الطويل

حددت هذه المقالة مكونات القيادة الأخلاقية ثم جعلها تتماشى مع أسلوب القيادة الذي يشملها. تمثلت أهمية مثل هذه الدراسة في وقت يبدو فيه أن الممارسات الأخلاقية أو عدم وجودها منتشر بشكل متزايد في تنفيذ العديد من المنظمات لممارساتها التجارية. غالبًا ما يكون لدى هذه المنظمات بيان أخلاقي يحدد السلوك المطلوب للموظفين و يشير إلى التزامهم تجاه الموظفين والمجتمع والعميل ، ومع ذلك فإنه لا يزال يرى المخالفات الكبرى لهذه القواعد الأخلاقية. كل هذا يأتي بتكلفة مالية عالية للمنظمات. من أجل تجنب مثل هذه الغرامات والأضرار التي تلحق بحقوق ملكية العلامة التجارية ، تم اقتراح مكونات أخلاقية يجب أن تتغلغل في المؤسسة لضمان السلوك المناسب الذي لا يكسر المتطلبات القانونية أو يفصل الموظف أو ينفر العميل.<sup>2</sup>

### الدراسة التاسعة: تدابير القيادة الأخلاقية للخدمة العامة في سريلانكا

توصلت هاته الدراسة إلى حقيقة أنه يمكن أن يثبت تحسين المهارات القيادية فعاليته في تعزيز الأخلاق في الخدمة العامة (Hart 2001). لذلك يعد سلوك القيادة الأخلاقي أمرًا حيويًا للغاية حيث يضمن التوجيه الأخلاقي. من أجل تحديد سلوك القيادة الأخلاقي للقطاع العام ، من الضروري اتخاذ تدابير مخصصة. تصف هذه الدراسة عملية تطوير أداة مكونة من 30 بندًا لقياس سلوك القيادة الأخلاقية في الخدمة العامة بالإشارة إلى أمانات الأقسام في سريلانكا. وفقًا لتوصيات (Hinkin 1998). تم إجراء مناقشة جماعية مركزة مع 20 مقابلة متعمقة لتوليد عناصر إضافية لتحديد ما إذا كانت أبعاد إضافية للقيادة الأخلاقية ستظهر أم لا. بناءً على هاتين الخطوتين، وجد الباحث 30 عنصرًا بخمسة أبعاد. كانت العدالة وتوجيه الموظفين وتوضيح الدور والنزاهة والتوجيه الأخلاقي. تم تضمين هذه العناصر المكونة من 30 عنصرًا في استبيان وتم إجراء دراسة كمية مع 100 مستجيب يعملون في أمانات الأقسام داخل منطقة جامباثا. تم استخدام اختبار الموثوقية وتحليل العوامل لضمان موثوقية وصحة هذه التدابير. أخيرًا ، تم تحميل هذه العناصر الثلاثين إلى أربعة أبعاد. مثل توجيه الناس والنزاهة والتوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ozan Mukadder ,Boydak Ozdemir , Tuncay Yavuz, yirci Ramazan ",Ethical Leadership Behaviors of School Administration form Teachers point of view " ,VOL,15.N23,PP: 161-184, 2017.

<sup>2</sup> Hegarty Niall, Moccia Salvatore," Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the LONG Term " , the Journal of values-Based leadership , Vol.11, Issue 1, 2018.

<sup>3</sup> Wijesekera A.T. Laliha R. Fernando S. " Ethical leadership Measures for Public Service in sir Lanka " , International Business Research; VOL,11, NO,7, ISSN 1913- 9004, E- 1913-9012, 2018.

الدراسة العاشرة: تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الأعضاء ونجاحهم الوظيفي: دور الوسيط للتبادل

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في الآثار المباشرة وغير المباشرة المحتملة (من خلال تبادل الأعضاء القياديين LMX) لتصور القيادة الأخلاقية للأعضاء على نجاحهم الوظيفي والإبداع الفردي.

المنهجية : تم استخدام طريقة المسح لاختبار التأثيرات المفترضة في النموذج المقترح. شارك في الاستطلاع ما مجموعه 212 موظفًا من شركات القطاع الخاص في إحدى مقاطعات تركيا. تم تحليل نتائج المسح بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية.

النتائج : أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر على LMX بشكل إيجابي ، وبالتالي فإن LMX لها تأثير إيجابي وهام على الإبداع. وهكذا ، وجد أن القيادة الأخلاقية لها تأثير غير مباشر فقط على الإبداع من خلال LMX. من ناحية أخرى، وجد أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر إيجابي ودلالة إحصائية على النجاح الوظيفي.

الخلاصة : العمل مع قائد أخلاقي يجلب تفاعلاً وثيقاً بين الموظف والقائد، ويعزز ولاء الموظف للقائد والالتزام بالمهام التنظيمية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية. في المقابل، يؤدي تبادل الأعضاء القياديين إلى زيادة إبداع الموظف. علاوة على ذلك ، إذا اعتقد الموظفون أن قائدهم يتبنى معتقدات أخلاقية ويعمل بشكل أخلاقي، فسيكونون راضين عن تحسینهم في تحقيق الأهداف المهنية فيما يتعلق بالترقية والراتب ونجاح العمل بغض النظر عن جودة علاقتهم مع القائد.<sup>1</sup>

الدراسة الحادي عشر: القيادة الأخلاقية كعملية: اقتراح مفاهيمي

تقترح هذه الدراسة المفاهيمية أن القيادة الأخلاقية يتم دراستها من خلال عدسة عملية تطور الدراسة نماذج مختلفة للقيادة الأخلاقية كعملية تتم مقارنة التركيبات المتعددة للقيادة الأخلاقية من الأدبيات واستخدامها لتطوير هذه النماذج ، بما في ذلك جدول زمني للقيادة الأخلاقية ، وربع ثنائي الأبعاد ، ودوائر متحدة المركز للقيادة الأخلاقية توفر النماذج منظوراً جديداً لوظيفة وترابط الأجزاء المكونة لدراسة القيادة الأخلاقية كعملية يوفر جدول أعمال البحث خارطة طريق لكيفية اختبار هذه الافتراضات تجريبياً ، من خلال النظر في التوجه الخارجي للقيادة - على سبيل المثال ، من خلال إدارة أداة قياس أخلاقية أوسع للقيادة تدعو هذه الدراسة إلى بحث مستقبلي لاختبار هذا الافتراض تجريبياً<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Karabey Canan Nur, Zisan Duygu Aliogullari, " The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success : The Mediating Role of Leader- Member Exchange " journal of Business and management ( RJBM ) , Vol. 5 , ISSN. 3, 2018.

<sup>2</sup> Shakeel Fahad, peter mathicu kruyen and Sandra van Thiel, " Ethical leadership a process: A conceptual proposition ", Redbud University public integrity, 21; 6, pp.613-624, 2019.

**الدراسة الثانية عشر: تأثير القيادة الأخلاقية على المحسوبية التنظيمية من خلال التوسط في دور الثقافة الأخلاقية وتوسط دور تبادل الأعضاء القيادي**

الغرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج وساطة لفهم كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على المحسوبية التنظيمية عبر الثقافة الأخلاقية. تبحث هذه الدراسة كذلك في دور تبادل القادة والأعضاء في تخفيف آثار الثقافة الأخلاقية على المحسوبية التنظيمية. على عكس الأبحاث السابقة، التي درست الآثار المباشرة للقيادة الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية، فحصت الدراسة الآلية الأساسية الوسيطة والمعتدلة. تم جمع عينة تمثيلية من 306 موظفين من المنظمات العاملة في القطاع الخاص. تم تطبيق الإحصاء الاستدلالي بمساعدة تحليل الانحدار الوصفي والارتباط والتوسط. أكدت النتائج أن جميع الفرضيات المباشرة وكذلك الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية تم إثباته بين القيادة الأخلاقية والمحسوبية التنظيمية. أدارت LMX أيضاً العلاقة العكسية بين الثقافة الأخلاقية والمحسوبية التنظيمية بحيث كانت العلاقة أقوى للموظفين الذين يتمتعون بعلاقة تبادل أعضاء عالية القادة. يتم عرض المناقشة والآثار بناءً على نتائج الدراسة.<sup>1</sup>

**الدراسة الثالثة عشر: التأثير المستدام للقيادة الأخلاقية على أداء العمل: دراسة تجريبية للمؤسسات متعددة الجنسيات في كوريا الجنوبية**

تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي في الطريق الذي تؤثر به القيادة الأخلاقية المستدامة للمديرين على أداء عمل الموظفين. تبحث الدراسة في العلاقات بين أربعة متغيرات: القيادة الأخلاقية، والبراعة الملحوظة لقواعد الأخلاق، وأداء العمل، والمسافة بين القائد والتابع، والتي يتم تفعيلها كتنكرار للتفاعل بين القائد والتابع. تم الحصول على البيانات من مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات في كوريا الجنوبية وتم تحليل إجابات الاستبيانات لـ 196 زوجاً من القادة والمتابعين (196 قائد فريق و 196 موظفًا). و وجدت النتائج أن القيادة الأخلاقية للمديرين أثرت بشكل إيجابي على بروز تصور الموظفين لمدونة أخلاقيات المنظمة، والتي بدورها توسطت بشكل إيجابي في علاقة القيادة الأخلاقية بأداء العمل. تم العثور على تأثير غير مباشر مشروع حيث أدى تواتر التفاعل بين القائد والتابع إلى التخفيف بشكل إيجابي من التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على أداء العمل من خلال البروز الملحوظ لقواعد الأخلاق. على وجه التحديد، زادت قوة التأثير غير المباشر مع زيادة وتيرة التفاعل بين القائد والتابع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Riaz Adnan, Zaman Shams u. " Impact of Ethical Leadership on Organization Cronyism through Mediating Role of Culture an moderating Role of leader member Exchange, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol.12(3). Pp: 831-850, 2018.

<sup>2</sup> Seung-Wan Kang. " Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea", MDPI Journal, Sustainability, 11(3101), 2019.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه و نقاط الاختلاف كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها

جدول رقم (1-2) المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية و أجنبية وكانت في السنوات ما بين 2010-2022م.	تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2022-2023 م.	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختلفة وأكبر من الدراسة الحالية.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية وعلوم التسيير بمختلف رتبهم و أصنافهم حيث تناولت الدراسة (35) موظف.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي للمعالجة SPSS .	تدعم الدراسة الاستبيان وكذلك الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل المعلومات.	من حيث أداة الدراسة
تنوعت و تباينت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي جامعة قاصدي مرياح ورقلة .	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات المختلفة منها: جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الميزة التنافسية جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي جودة حياة العمل ومستوى الرضا الوظيفي النزاهة والقيادة الأخلاقية والمشاركة في العمل القيادة الأخلاقية واستدامة المنظمات القيادة الأخلاقية وأداء العمل	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: المتغير المستقل القيادة الأخلاقية ( العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، توضيح الدور، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة) ثم المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية.	من حيث متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها:

- ✓ ساهمت في إثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ✓ ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة الموضوع الديانة مما سهل علينا في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ✓ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمغزيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة و فتح المجال لإعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ ساعدت في صياغة الفرضيات واختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

### خلاصة الفصل الثاني

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة الهدف من الدراسة والنتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية وكذلك تم المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة و توضيح مجال الاستفادة منها.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للقيادة  
الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بجامعة  
قاصدي مرياح ورقلة

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والمفاهيمية للبحث، والفصل الثاني الذي أشرنا فيه إلى أهم الدراسات السابقة للموضوع وكذا مجال الاستفادة منها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تبين أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية، وقد وقع اختيارنا على موظفي كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير باعتبارهم عنصرا فعالا ومهما في الجامعة.

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها وهذا في مبحثين: المبحث الأول ويتضمن الطريقة والأدوات، أما المبحث الثاني عرض النتائج ومناقشتها.

يتناول هذا الفصل مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

**المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة****المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة**

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني الطريقة المعتمدة في الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة و تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

**الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة**

\* **الجامعة:** تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتشكل من هيئات مجلس إدارة ومجلس علمي، رئاسة الجامعة كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت جامعة قاصدي مرياح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 865 المؤرخ في 22 مارس 1988 ، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تروى، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1997 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159-97 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد. وفي سنة 2001 تمت ترفيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 01210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرياح منذ سنة 2005، وفي سنة 2009 تمت إعادة هيكلتها إلى ستة كليات بمرسوم تنفيذي -19-09 المؤرخ في 12 صفر موزعين على عشر كليات ومعهدين وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1434 الموافق ل 14 مارس 2013 ، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، عام 1430 الموافق 17 فيفري 2009، أما في سنة 2013 فقد تم إعادة هيكلية النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 13-100- الموافق 14 مارس 2013 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة.<sup>1</sup>

\* **الكلية:** نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وفق التطور التنظيمي التالي :

من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير.

من 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية.

من 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية.

من 1997 إلى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

من 1999 إلى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

<sup>1</sup> وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرياح ورقلة، **مجلس الإدارة-الدورة الأولى**، 28 نوفمبر 2017، ص 02.

من 2000 إلى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية.

من 2001 إلى 2009 ككلية للحقوق والعلوم الاقتصادية.

بعدها و من خلال الهيكلية التي شهدتها الجامعة سنة 2009 وبالضبط في 17 فبراير من نفس السنة ظهرت الكلية بشكلها الحالي مكونة من

ثلاثة أقسام هي :

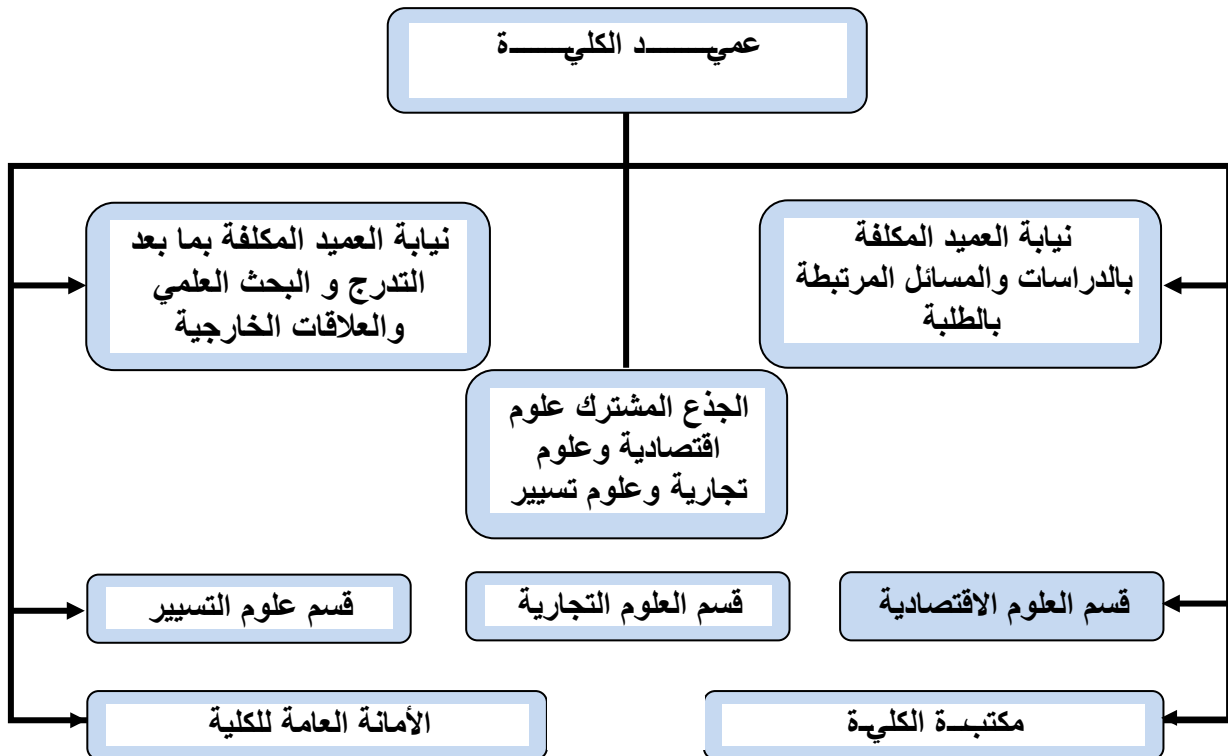
\* قسم العلوم الاقتصادية. \* قسم علوم التسيير. \* قسم العلوم التجارية.

إضافة للأقسام المشار إليها أعلاه هنالك جذع مشترك للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يستقبل طلبة التدرج الجدد لياشروا من خلاله دراستهم في السنتين الأولى والثانية قبل التخصص.

بلغ عدد الطلبة المسجلين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة خلال الدخول الجامعي 2021/2020 ، 4201 طالب وطالبة، منهم 1145 في قسم علوم التسيير و 1134 بقسم العلوم التجارية، 619 بقسم العلوم الاقتصادية، 1303 قسم العلوم المالية والمحاسبة، حيث يشرف على تأطيرهم 140 أستاذاً في مختلف الرتب والتخصصات.<sup>1</sup>

ويبلغ عدد العمال الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة خلال الموسم الجامعي 2021/2020 مايقارب 129 عامل من الإداريين الدائمين.

### \* الهيكل الإداري للكلية



<sup>1</sup> <https://fsescsg.univ-ouargla.dz>, 28/05/2023, 15:50.

الفرع الثاني: الطريقة المنتهجة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي

حيث يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي

بواسطته يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لقيم أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من العمال الإداريين الدائمين محل الدراسة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بلغ عددهم إجمالاً 129 عاملاً في المؤسسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قدرت بـ 35 حيث تم توزيع 35 استبانة و استرجاع 30.

أولاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (3-1) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	القيادة الأخلاقية
المتغير التابع	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: كيفية قياس المتغيرات

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، و هذا نظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت كما يلي:

- موافق تعطى ثلاث درجات.
- محايد تعطى درجتان.
- موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح في الجدول كما يلي:

جدول رقم (3-2) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق (ضعيف)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1 إلى 1.66 غير موافق (ضعيف)، ومن 1.67 إلى 2.33 محايد (متوسط) ومن 2.34 إلى 3 موافق (مرتفع).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1 -الأدوات الإحصائية المستخدمة :

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الآتية:
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لتحديد معامل ثبات محاور الاستبانة؛
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي : المتوسط الحسابي ومدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، وكذلك يفيد في ترتيب المحاور تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي والانحرافات المعيارية (مدى انحراف إجابات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي) ؛
- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

2- الأدوات المستخدمة في الجمع

تم الاعتماد على الإستبيان بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة والدراسية، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية محل الدراسة والوثائق الرسمية لهذه الأخيرة

**أ- الإستبيان:** حيث خصص لمعرفة ما مدى أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميمه وفق المحاور الثالث الآتية:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الموظفين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

**الجزء الثاني:** يتعلق بمفهوم القيادة الأخلاقية ويحتوي على 17 عبارة.

**الجزء الثالث:** يتعلق بمفهوم جودة الحياة الوظيفية ويحتوي على 20 عبارة.

**ب- الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للدراسة حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها، وعلى النظام الداخلي للمؤسسة.

**ج. الملاحظة العلمية:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

3- صدق و ثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال المحكمين المتخصصين في هذا الموضوع. بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

**صدق المحكمين:** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

**ثبات الاستبيان:** لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضوع في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 69% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (3-3) معاملات الثبات لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	عدد الفقرات	المؤسسة العمومية جامعة ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	37	79.2%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ بلغ قيمة معامل الثبات للإستبيان ب 0.79 أي بنسبة 79% مما يفسر ثبات نتائج الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسات المقبلة أي أنها قيمة محققة وصادقة، و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة مرة أخرى.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

يعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بواسطة الرزمة الإحصائية SPSS، وتحليلها ومناقشتها

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتحليل الوصفي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

#### الفرع الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

قسمنا عينة الدراسة إلى ثلاثة محاور وهي كالآتي:

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية

تم تحديد المعلومات الشخصية كما يلي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

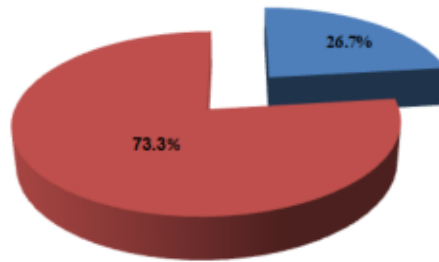
#### أولاً-متغير الجنس:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
26.7	8	ذكر
73.3	22	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



من خلال الجدول رقم (3-4) يتضح أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 73.3% مقارنة بنسبة الذكور والتي تقدر 26.7% وهذا يدل على أن نسبة الموظفين الإناث أكثر من الذكور في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.



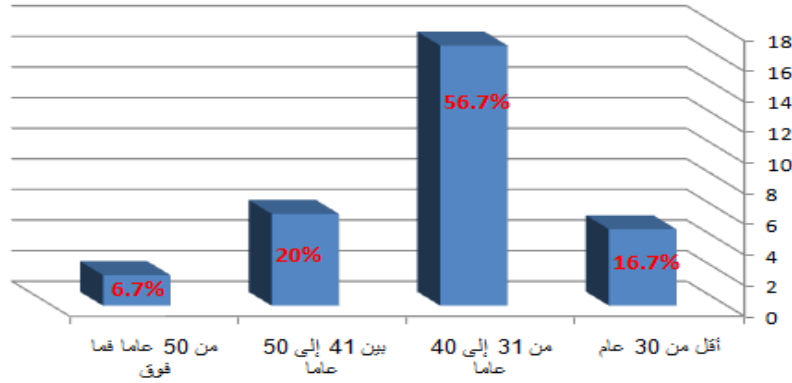
ثانياً- متغير العمر:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 عام	05	16.7
من 31 إلى 40 عاما	17	56.7
بين 41 إلى 50 عاما	06	20
من 50 عاما فما فوق	02	6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح أن جل الباحثين من الفئة العمرية من 31 إلى 40 عام بنسبة 56.7% مقارنة بالفئة العمرية من 50 عام فما فوق بنسبة 6.7% ، تليها الفئة من 41 إلى 50 عام بنسبة 20% وهذه نتيجة منطقية للدراسة في أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية.

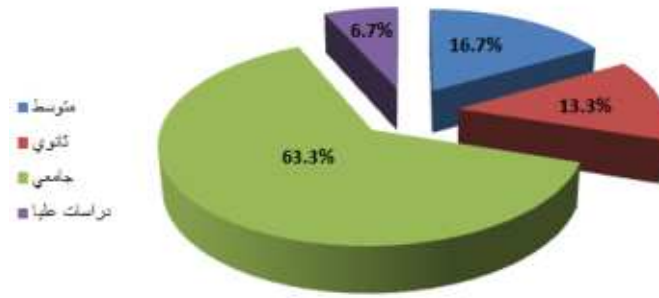
ثالثاً - المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	5	16.7
ثانوي	4	13.3
جامعي	19	63.3
دراسات عليا	2	6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم (3-6) يتضح أن جل الباحثين من المستوى الجامعي بنسبة 63.3% تليها نسبة الموظفين من مستوى المتوسط 16.7% ثم المستوى الثانوي 13.3%، وفي الأخير دراسات عليا 6.7%. وهذا يبين بأن جل الموظفين ذو مستوى تعليم عالي و كفى.

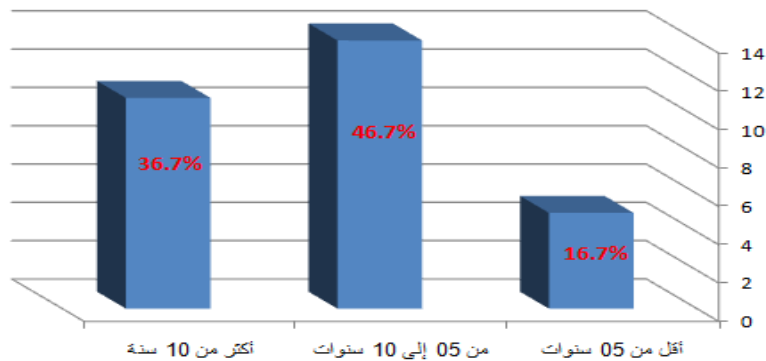
رابعاً- سنوات الخدمة

الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
16.7	5	أقل من 05 سنوات
46.7	14	من 05 إلى 10 سنوات
36.7	11	أكثر من 10 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



من خلال الجدول رقم (3-7) معظم الباحثين يملكون خبرة ميدانية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 46.7% ثم تليها الأكثر من 10 سنوات بنسبة 36.7% ثم في الأخير نسبة 16.7% لأقل من 05 سنوات وهذا يبين بأن جل الموظفين يملكون خبرة في الإدارة مما يؤثر إيجابيا على الدراسة.

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

الجدول رقم (3-8) يوضح الانحراف المعياري ومتوسط أبعاد القيادة الأخلاقية

أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المتوسط العام لبعد العدالة	2.84	0.37	1	مرتفع
المتوسط العام لبعد النزاهة	2.42	0.49	4	مرتفع
المتوسط العام لبعد توجيه السلوك	2.49	0.53	3	مرتفع
المتوسط العام لبعد وضوح الدور	2.83	0.37	2	مرتفع
المتوسط العام	2.66	0.24	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (3-8) أعلاه يتضح بأنه قد بلغت درجة الموافق بقيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 2.66 بانحراف معياري 0.24 فيما بلغت أعلى قيمة لبعد العدالة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.84 بانحراف معياري قدر بـ 0.37 ، يليها بعد وضوح الدور بمتوسط حسابي بلغ 2.83 بانحراف معياري قدر بـ 0.37 ثم توجيه السلوك بانحراف معياري قدر بـ 2.49 و متوسط حسابي بلغ 0.53 وفي الأخير النزاهة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.42 وانحراف معياري بـ 0.49.

المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (3-9) يوضح الانحراف المعياري ومتوسط أبعاد جودة الحياة الوظيفية

أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بيئة العمل	2.47	0.78	1	مرتفع
فرق و جماعات العمل	2.19	0.84	5	متوسط
نظام الأجور	2.37	0.75	3	مرتفع
أسلوب الرئيس في الإشراف	2.31	0.76	4	متوسط
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.42	0.76	2	مرتفع
المتوسط العام	2.35	0.42	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول (3-9) أعلاه يتضح أن أبعاد المحور الثاني بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بـ 2.35 و بانحراف معياري قدر بـ 0.42 ، حيث بلغت قيمة بعد بيئة العمل 2.47 متوسط حسابي و بانحراف معياري قدر بـ 0.78 ، ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدر بـ 2.42 وانحراف معياري قدر بـ 0.76 ثم بعد نظام الأجور بمتوسط حسابي قدر بـ 2.37 وانحراف معياري قدر بـ 0.75 ثم أسلوب الرئيس في الإشراف بمتوسط حسابي قدر بـ 2.31 بانحراف معياري قدر بـ 0.76 لتأتي في الأخير فرق و جماعات العمل بمتوسط حسابي قدر بـ 2.19 بانحراف معياري 0.84.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

و من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ثلاثي الدرجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

**1\* واقع القيادة الأخلاقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة:**

القيادة الأخلاقية أخذنا منها أربعة: العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، وضوح الدور والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

الجدول رقم (3-10) يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات الموظفين بجامعة ورقلة حول عبارات القيادة الأخلاقية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.25	2.93	أعامل الأفراد بعدالة وبطريقة متكافئة في العمل
مرتفع	2	0.35	2.87	أؤكد على إرساء المبادئ و ألتزم باللوائح و القوانين و التعليمات
مرتفع	2	0.35	2.87	أركز على تحقيق أهداف المنظمة و مصلحة المنظمة
مرتفع	1	0.25	2.93	أعدل في توزيعات المكافآت بما يناسب الأداء المقدم للعاملين
مرتفع	3	0.51	2.60	أعدل في الترقيات و تقارير تقييم الأداء بطريقة أخلاقية
مرتفع	*	0.37	2.84	البعد الأول: العدالة
مرتفع	1	0.51	2.53	أوفي بالتزاماتي الكاملة و المطلقة تجاه المرؤوسين
مرتفع	3	0.49	2.37	يوجد اتساق الأقوال مع الأفعال للرئيس
مرتفع	3	0.49	2.37	أتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين
مرتفع	2	0.49	2.40	أراعي تطوير أداء المرؤوسين مع الحرص على الوفاء بالوعد
مرتفع	*	0.49	2.42	البعد الثاني: النزاهة
مرتفع	2	0.51	2.47	أحرص على زيادة إدراك المرؤوسين للإرشادات والتوجيهات الخاصين بالعمل
مرتفع	3	0.50	2.43	لدي اهتمام بالاتصالات في العمل بين المرؤوسين
مرتفع	2	0.51	2.47	أوضح للمرؤوسين المعايير المرتبطة بالسلوك الأخلاقي
مرتفع	1	0.62	2.60	أوضح الحقوق والالتزامات من خلال سلوك التعامل اليومي
مرتفع	*	0.53	2.49	البعد الثالث: توجيه السلوك
مرتفع	1	0.25	2.93	أوضح الأداء المنتظر من كل فرد
مرتفع	4	0.43	2.77	أوضح الطريقة الصحيحة لإنجاز الأعمال لكل فرد
مرتفع	2	0.38	2.83	أهتم بالشفافية في معاملة المرؤوسين
مرتفع	3	0.41	2.80	أوضح الأهداف من الأداء وأولويات العمل لكل فرد
مرتفع	*	0.37	2.83	البعد الرابع: وضوح الدور
مرتفع	--	0.24	2.66	المتوسط العام للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه لتحليل عبارات الجزء الأول المخصص للقيادة الأخلاقية تلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.66) وانحراف معياري (0.24) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات حيث نستنتج أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد العدالة ، قد بلغ (2.84) وانحراف معياري (0.37) و هو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارتين رقم 01 و 04 على التوالي (أعامل الأفراد بعدالة وبطريقة متكافئة في العمل ، أعدل في توزيعات المكافآت بما يناسب الأداء المقدم للعاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.25) وهو مستوى عال ويعزى ذلك إلى توفر المساواة أهم عنصر من عناصر القائد الأخلاقي ، تليها العبارتين رقم 02 و 03 على التوالي (أركز على تحقيق أهداف المنظمة و مصلحة المنظمة، أؤكد على إرساء المبادئ و ألتزم باللوائح و القوانين و التعليمات) بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.35)، وهذا يدل على أن استقرار العمل في المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل ما يؤدي إلى الرضا والقبول لدى أفراد العينة بشكل مرتفع حول تحقيق العدالة في المؤسسة ،ولقد جاءت العبارة رقم (05) (أعدل في الترقيات وتقارير تقييم الأداء بطريقة أخلاقية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.50)، أي إن القائد يتصف بالعدالة في تقييم أداء العمال في المؤسسة و هذا يؤهلهم للتفاعل الإيجابي في عملهم ، إذن وبالنظر إلى المتوسط العام لبعد العدالة نلاحظ وجود رضا و قبول من طرف الموظفين في المؤسسة.

المتوسط الحسابي لعبارات النزاهة قد بلغت (2.42) وانحراف معياري (0.49) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الأولى (أوفي بالتزاماتي الكاملة و المطلقة اتجاه الرؤوسين) بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.51) تليها العبارة رقم (4) (أراعي تطوير أداء الرؤوسين مع الحرص على الوفاء بالوعد) بمتوسط (2.40) وانحراف معياري (0.49) وتليها العبارتين رقم (2) (أتصرف بأمانة وثقة مع الرؤوسين) و (3) (يوجد اتساق الأقوال مع الأفعال للرئيس) بمتوسط قدر ب (2.37) وانحراف معياري (0.49) و هذا مؤشر على تحقيق المصلحة العامة بنزاهة و شفافية.

المتوسط الحسابي لعبارات توجيه السلوك كان (2.49) وانحراف معياري (0.53) و هو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى عال من سلوك التعامل اليومي المتداول بينهم، ونجد أن هنالك تنظيم ملحوظ في مكان العمل بمتوسط حسابي: (2.60) وانحراف معياري (0.62) وهذا يشكل مستوى أساسي لرضا العاملين في المؤسسة.

المتوسط الحسابي لعبارات وضوح الدور كان (2.83) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0.37) كما نلاحظ أن العبارة (أوضح الأداء المنتظر من كل فرد) تأخذ أعلى متوسط حسابي (2.93) أي بمستوى مرتفع وانحراف (0.25) يليها عبارة (أهتم بالشفافية في معاملة الرؤوسين) بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.38) و درجة قبول مرتفعة بينما نجد أن العبارة (أوضح الطريقة الصحيحة لإنجاز الأعمال لكل فرد) تأخذ اقل متوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.43). و حسب النتائج لدى أفراد عينة الدراسة مستوى قبول مرتفع عن هذا البعد أي أن الموظفين يفهمون صلاحيتهم و دورهم داخل المؤسسة.

عموما لدى الباحثين في المؤسسة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات القيادة الأخلاقية، و نظرة ايجابية حول واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسة.

## \*2 واقع جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة:

جودة الحياة الوظيفية خمس أبعاد أساسية هي: بيئة العمل، فرق و جماعات العمل، نظام الأجور، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول رقم (3-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين بجامعة ورقلة للعبارة الخاصة بعبارات جودة الحياة الوظيفية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.66	2.67	تعلم المؤسسة على توفير التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم
مرتفع	2	0.78	2.53	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة و مناسبة للعمل
متوسط	3	0.87	2	تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين أضرار صحية
مرتفع	1	0.66	2.67	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
مرتفع	*	<b>0.78</b>	<b>2.47</b>	البعد الأول: بيئة العمل
متوسط	4	0.91	1.93	تمتلك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة فيما بينها
متوسط	2	0.82	2.23	تتبنى المؤسسة عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
متوسط	3	0.90	2.07	تعزز روح التعاون و الانسجام لدى الموظفين
مرتفع	1	0.57	2.53	يتوفر الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل
مرتفع	*	<b>0.84</b>	<b>2.19</b>	البعد الثاني: فرق و جماعات العمل
مرتفع	1	0.60	2.70	أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المؤسسة
مرتفع	2	0.63	2.57	يعتمد أجري و مكافآتي على مقدار أدائي في العمل
متوسط	4	0.81	2.03	تطبق المؤسسة سياسة عادلة في الأجور و المكافآت
متوسط	3	0.79	2.17	لدي ثقة تامة بأن راتي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون
مرتفع	*	<b>0.75</b>	<b>2.37</b>	البعد الثالث: نظام الأجور
متوسط	3	0.70	2.17	يهتم القائد بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز
متوسط	4	0.82	2.13	يتمتع الرئيس بقدرة عالية على تحميس رؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن
متوسط	2	0.79	2.30	لدى الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل
مرتفع	1	0.67	2.63	يحرص القائد على الإمداد بمعلومات كاملة لرؤوسيه
مرتفع	*	<b>0.76</b>	<b>2.31</b>	البعد الرابع: أسلوب الرئيس في الإشراف
مرتفع	2	0.78	2.47	يملك الرئيس القدرة على اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف
مرتفع	1	0.73	2.50	لدي تأثير على القرارات التي تمس بالعمل
متوسط	4	0.71	2.33	توفر الوقت اللازم لمعرفة و تحديد مشكلات العمل
مرتفع	3	0.86	2.40	يعتمد على المشاركة في حل مشكلات العمل
مرتفع	*	<b>0.76</b>	<b>2.42</b>	البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات
مرتفع	—	<b>0.42</b>	<b>2.35</b>	المتوسط العام للمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2,35) وانحرافه المعياري (0,42)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة إيجابية اتجاه بعض أبعاد المتغير في المؤسسة محل الدراسة.

المتوسط الحسابي لعبارات بعد بيئة العمل ، قد بلغ (2,47) وانحراف معياري (0,78)، وقد احتلت العبارة رقم (1) و(4) "أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه"، "أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.66) بمستوى متوسط تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.78) ، كما جاءت العبارة رقم (3) "تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين أضرار صحية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.87) ومستوى متوسط، كما لوحظ أن أغلب فقرات بعد بيئة العمل في جدول المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على توفر بيئة العمل المثالية لأفراد عينة الدراسة وتأثيرها الفعال على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

المتوسط الحسابي لبعد فرق وجهات العمل ، قد بلغ (2.19) وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت العبارة رقم 4 (يتوفر الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.57) بمستوى مرتفع وهذا يدل عن رضا أفراد عينة الدراسة ما يؤدي إلى خلق فرق عمل فعالة في المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 (تتبنى المؤسسة عملية مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى متوسط مما يدل على أن هناك عملية إشراك الموظفين في القرار تطبقها المؤسسة أي عدم الرسمية في المؤسسة ، كما جاءت العبارة رقم (3) (تعزيز روح التعاون و الانسجام لدى الموظفين ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط تليها العبارة رقم 1 (تمتلك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة فيما بينها) بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.91) بمستوى متوسط.

المتوسط الحسابي لبعد نظام الأجور قد بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.75) و بمستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول نظام الأجور في المؤسسة وقد احتلت العبارة رقم 1 (أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع مما يدل على الرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول الأجر الذين يتقاضونه، كما جاءت العبارة رقم (3) (تطبق المؤسسة سياسة عادلة في الأجور و المكافآت ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط وهذا يعني أن نظام الأجور من أهم الأنظمة التي تؤثر في استقرار العاملين واندماجهم في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة.

المتوسط الحسابي لبعد أسلوب الرئيس في الإشراف بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.76) بمستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول أسلوب الرئيس في الإشراف و قد احتلت العبارة رقم 4 (يحرص القائد على الإمداد بمعلومات كاملة لمؤوسيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر (2.63) وانحراف معياري (0.67) بمستوى مرتفع تليها العبارة رقم 3 (لدى الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.79) بمستوى متوسط ، تليها العبارة رقم 2 (يتمتع الرئيس بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.82) بمستوى متوسط وهذا راجع إلى تحفيز الأفراد و تقدمهم في الوظيفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفي بلغ (2.42) وانحراف معياري (0.76) المستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة حيث احتلت العبارة رقم 2 (لدى تأثير على القرارات التي تمس بالعمل ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.73) بمستوى مرتفع أي أن إشراك العاملين في القرار يعتبر من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالانتماء و بالتالي تحقيق الولاء التنظيمي، تليها العبارة رقم 1 (يتملك الرئيس القدرة على إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف) في المرتبة الثانية بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.87) ، بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 3 (توفر الوقت اللازم لمعرفة وتحديد مشكلات العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (0.71) بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضرورة توفير المعلومات و البيانات و تحديد البدائل لقرار أفضل وفي وقت قياسي لتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتحصل عليها

أولاً: ربط النتائج بالفرضيات و تفسيرها

1- الإشكالية الرئيسية: ماهو أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الجدول رقم (3-12) يوضح علاقة الارتباط الكلي

متغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
القيادة الأخلاقية جودة الحياة الوظيفية	0.423*	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نتيجة تحليل معامل الارتباط للمحورين القيادة الأخلاقية و جودة الحياة الوظيفية كانت قيمة  $Sig = 0.020$  وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وعليه يوجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة أي نقبل بفرضية وجود أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة حيث كان معامل الارتباط =  $+0.423^*$  أي يوجد ارتباط طردي بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بنسبة 42.3% .

2- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

الجدول رقم (3-13) يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

		المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية
البعد الأول: بيئة العمل	Coefficient de corrélation	.073
	Sig. (bilatérale)	.701
	N	30
البعد الثاني: فرق وجماعات العمل	Coefficient de corrélation	.090
	Sig. (bilatérale)	.636
	N	30
البعد الثالث: نظام الأجور	Coefficient de corrélation	.033
	Sig. (bilatérale)	.862
	N	30



	البعد الرابع: أسلوب الرئيس في الإشراف	Coefficient de corrélation	.242
		Sig. (bilatérale)	.198
		N	30
	البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	.293
		Sig. (bilatérale)	.116
		N	30
	البعد الأول: العدالة	Coefficient de corrélation	.763
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	30
	البعد الثاني: النزاهة	Coefficient de corrélation	.927
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	30
البعد الثالث: توجيه السلوك	Coefficient de corrélation	.886	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	
البعد الرابع: وضوح الدور	Coefficient de corrélation	.422	
	Sig. (bilatérale)	.20	
	N	30	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يلاحظ أن بعد النزاهة كمتغير من المتغيرات المستقلة كانت علاقتها بجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع مرتفعة حيث بلغت +0.927 بمستوى دلالة 0.000 ، و هو أقل من 0.05 وبالتالي يوجد تأثير بينهما، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بنسبة (92.7%) ، يليها بعد توجيه السلوك بنسبة (88.6%)، ثم بعد العدالة بنسبة (76.3%) كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد وضوح الدور بنسبة (42.2%) أما باقي الأبعاد فمستوى الدلالة أكبر من 0.05 إذا هي غير دالة إحصائياً.

اختبار  $T$  المستقل تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية:  
**1- متغير الجنس:**

جدول رقم (3-14) يوضح تحليل اختبار T المستقل لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

اختبارات للمساواة بين المتوسطات						اختبار ليفين لتساوي التباينات			
فرق فاصل الثقة عند 95%		فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة Sig bilatéral	درجة الحرية	القيمة *ت* المحسوبة	مستوى الدلالة Sig		قيمة الإحصائية F
أعلى	أدنى								
0.26207	-0.36626-	0.15337	-0.05210-	0.737	28	-0.340-	0.095	2.986	القيادة الأخلاقية
0.21855	-0.32274-	0.12648	-0.05210-	0.687	14.355	-0.412-			
0.15581	-0.29867-	0.11094	-0.7143-	0.525	28	-0.644-	0.986	0.000	جودة الحياة الوظيفية
0.18193	-0.32479-	0.11318	-0.7143-	0.543	9.667	-0.631-			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T المستقل لجودة الحياة الوظيفية أن مستوى المعنوية لاختبار ليفين لتجانس العينتين (الذكور - إناث) قد بلغ 0.986 و يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.525 و 0.543 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

## 2- متغير العمر

جدول رقم (3-15) يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين تبعاً لمتغير العمر للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	0.077	3	0.026	0.193	0.900
	3.472	26	0.134		
الكلية	3.549	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للقيادة الأخلاقية كانت قيمة Sig = 0.900 وهي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص القيادة الأخلاقية عند مستوى الدلالة المعنوي 0.05.

**3- متغير المستوى التعليمي:**

جدول رقم (3-16) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	0.505	3	0.168	1.438	0.254
	3.044	26	0.117		
الكلية	3.549	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بجامعة ورقلة كانت قيمة  $Sig=0.254$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والقيادة الأخلاقية، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على جودة الحياة الوظيفية، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

**4-متغير سنوات الخدمة:**

جدول رقم (3-17) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	0.962	3	0.481	5.018	0.490
	2.588	26	0.096		
الكلية	3.549	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كانت  $Sig = 0.490$  وهي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بخصوص القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

## مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

## فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما ذكرنا سابقاً أن متغيرات الدراسة هي القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

## أولاً: القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للقيادة الأخلاقية كان مرتفع، بمعنى لدى أفراد العينة رضا و قبول حول واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة حيث كانت نظرهم:

- فيما يخص بعد العدل، المتوسط الحسابي لبعده العدل كان بقيمة مرتفعة تعكس وجود رضا حول تطبيق العدل في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، فعندما يكون القائد الأخلاقي يتعامل بعدالة مع جميع الأفراد العاملين وكل عامل يؤخذ استحقاقه ولا يحس بالغبن أو ضياع حقه فأهم سيكونون المدافعين الأوائل عن هذه المؤسسة وعدم السماح لأي شخص داخل المؤسسة أو خارجها من الإساءة إلى المؤسسة أو نشر ثقافة الفساد الإداري ضمن هيكلية المنظمة وأن تفشي العدل التنظيمي سيكون بعد رادع لكل عملية فساد قد تصيب هذه المنظمة.

- فيما يخص بعد النزاهة من وجهة أفراد العينة كان بقيمة مرتفعة أي انه يوجد رضا حول وجود القيادة الأخلاقية النزيهة في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين من خلال نظرهم الإيجابية للتعاملات الإدارية في المؤسسة وذلك بالمحافظة على أسرار العمل واتخاذ القرارات العادلة و تجنب السلوكيات الغير مرغوب بها أو غير القانونية و الالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهنة لتحقيق أداء وظيفي متميز.

- أما فيما يخص بعد توجيه السلوك، حسب رأي أفراد العينة تعتبر أن القائد عندما يعامل مرؤوسيه معاملة أخلاقية؛ فإنهم يردونها بسلوك إيجابي أو أخلاقي في العمل، محاولين بذلك ردّ الجميل لقائدهم على تلك المعاملة، سواء كانت تبادلات منفعة، مثل المكافآت المالية أو المادية أو تبادلات سلوكية، مثل المصداقية والأمانة والعدالة والمغفرة، والتسامح.

- أما عن بعد وضوح الدور فقد بلغ المتوسط الحسابي مستوى مرتفع في حين كانت اغلب الفقرات بمستوى مرتفع ويدل هذا على وجود نظرة إيجابية حول هذا البعد وذلك لمعرفة المرؤوسين ما هو الأداء المتوقع منهم ومتى يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية

## العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (3-13) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية يتضح بأن أغلب العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية (42.3%) وهي قيمة ايجابية نوعا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تتميز بفعالية مرتفعة.

ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى توافر مرتفع من أبعاد القيادة الأخلاقية لدى الإطارات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

**الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع لفعالية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

و منه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى توافر مرتفع لفعالية جودة الحياة الوظيفية بين موظفي الكلية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

ومنه تحقق الفرضية الثالثة بتسجيل علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

## خلاصة الفصل:

لخص هذا الفصل الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مباح ورقلة حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي: اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة السلوكيات، واهتمام المؤسسة بتحسين جودة الحياة الوظيفية مرتفع، وخلص أنه يوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع ويمكن تلخيص النتائج:

- نقبل الفرضية الأولى والتي أسفرت على أن القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تتوفر بمستويات مرتفعة؛
- نقبل الفرضية الثانية والتي ترى أن هناك مستويات مرتفعة لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؛
- نقبل الفرضية الثالثة والتي أسفرت على أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة؛
- نقبل الفرضية الرابعة والتي أسفرت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال ثلاثة فصول باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول الموضوع كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها ، أيضاً إبراز مدى أهمية القيادة الأخلاقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، والعوامل الضرورية لنجاح جودة الحياة الوظيفية ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ولمعرفة مدى أثر تأثير القيادة الأخلاقية في جودة الحياة الوظيفية قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفره للعوامل الضرورية لتحسين جودة حياة وظيفية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

## 1- نتائج الدراسة:

-هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية لدى الموظفين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة الأخلاقية والوعي الأخلاقي الكافي لدى العاملين حول هذا المفهوم ومدى أهميته في تحسين جودة الخدمة الوظيفية المقدمة؛

- توفير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمستويات مرتفعة، اهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية فبالرغم من وجود عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها؛

-لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) والتي تم نفيها؛

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.

## 2-الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-ضرورة الاعتماد على العمل بروح الفريق بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛

-ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة لنجاح جودة حياة العمل؛

-ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والموظفين في المؤسسة ومنحهم فرص المساهمة في اتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛

- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وأمانهم الوظيفية.



### 3- آفاق البحث:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- تخصيص قسم خاص بالبحث و التطوير و ذلك لمواكبة التنافس و تعزيز الحصة السوقية؛
- إعطاء أهمية و دور أكبر لنشر السلوك الإيجابي و تحسين جودة الخدمة المقدمة بقطاع التعليم العالي؛

# قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر للطباعة والنشر، 1956.
2. الكبير، و أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. دار الملك فهد للطباعة، ج 1، السعودية.
3. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، (2008).
4. أسامة زياد، يوسف البليسي ، جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
5. أفراح محمد علي سعد الحربي ، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة ، ماجستير إدارة الأعمال ، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد43، 2022م.
6. بعجي سعاد، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع كوندور، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة مسيلة، العدد 131، 2016م.
7. حسان العجمي، الإدارة التربوية. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2007.
8. دراسة أحمد تي، بوبكر نعرورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة ASJP، الطبعة 15، العدد01، 2021م.
9. دراسة عمرو محمد أحمد عواد، عنايات إبراهيم محمد، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل) ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2017م.
10. ساخى بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي ، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران، الجزائر، 2016.
11. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2008م.
12. صلاح الدين محمد الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، المجلد 20، العدد02، سوريا 2004.
13. عدون ناصر داداي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، (2014).
14. علي كاظم حسين الشريف، فاضل محمد ظاهر، دراسة بعنوان دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية ، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد ( 1 )، كانون الثاني 2021.
15. عماد سعيد، محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2017.
16. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصاديّة و الاجتماعية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019.

17. محروق، سمر، بويلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأسئلة الجامعيين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير 2020م.
18. محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة، مدرس إدارة أعمال، معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي و نظم المعلومات الإدارية، 2020م.
19. نسيم و خدير. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
20. هيري عبد العزيز، دراوي نور الهدى، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020م.
21. وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلس الإدارة-الدورة الأولى، 28 نوفمبر 2017.

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ahmad Israr, Hali Shafei, Gao Yongqiang , " A Review of Ethical leadership and Ther Ethical –Related Leadership Theories ." European Scientific Journal, edition, Vol,13, No. 29 ,2017.
- 2- Beach, Dale S., personnel: The Management of people at work, New York, Mc crow-hill Co., Inc.,1999, pp.453-455.
- 3- Bowditch, J.L. & Buono, A.F., A primer on–Organization of behavior, N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1999, pp. 453-455.
- 4- Brown, Michael E , Mitchell Marie S, "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research ", Business Ethics Quarterly ,ISSN 1052-150X, 2010.
- 5- Changsuk Ko, Jianhong Ma, Roman Bartnik, Mark H. Haney & Mingu Kang," Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda," To cite this article:., Ethics & Behavior, 2017 .
- 6- Daft, Richard L., (2004), Organization Theory and Design, south-western Thomson, 8th ed., ohioVSA.
- 7- Engelbrecht Amos S., Gardielle Heine and Bright Mahembe Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, Engel Brecht, A.S. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 38(3): 368-379, 2017.
- 8- Gomez - Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L.(2005), Management, McGraw-Hill, Inc.,2nd ed., New York, USA.
- 9- Hegarty Niall, Moccia Salvatore," Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the LONG Term " , the Journal of values-Based leadership , Vol.11, Issue 1, 2018.

- 10- Hian, C.C. & Einsteion, W.O. "Quality of work life (QWL): What can unions do?" S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 55, No. 2, 1990, pp. 17-22.
- 11- Hunt. V.D., Quality in America: How to implement a competitive Quality Program, New York, R.R. Donnelly & sons Co., 1992, p .286.
- 12- Karabey Canan Nur, Zisan Duygu Aliogullari ," The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success : The Mediating Role of Leader- Member Exchange " journal of Business and management ( RJBM ) , Vol. 5 , ISSN. 3, 2018.
- 13- Klein, Gerald D., "Employee centered productivity and QWL programs: findings from an Area study", National productivity Review, 1986, pp. 348- 362.
- 14- Lewis, David, et al., "Extrinsic and Intrinsic of Quality of work life", Leadership in Health services. Vol. 14, No.2, 2001.
- 15- Lyse Langlois, Claire Lapointe, Pierre Valois, Astrid de Leeuw, " Development and validity of the Ethical Leadership Questionnaire",Journal of Educational Administration, ISSN: 0957-8234,2014.
- 16- Mayer, R. C., & Gavin, M. B." Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" [Electronic version].Academy of Management Journal, 48, 2005, pp. 874-888.
- 17- Monahan Kelly , " A review of the Literature Concerning Ethical leadership in Organizations " , Regent University , Emerging Leadership Journeys , Vol.5,ISS.1, 2012.
- 18- Ozan Mukadder ,Boydak Ozdemir , Tuncay Yavuz, yirci Ramazan ",Ethical Leadership Behaviors of School Administration form Teachers point of view " ,VOL,15.N23, 2017.
- 19- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: theMalaysian cas , Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1.
- 20- Riaz Adnan, Zaman Shams u." Impact of Ethical Leadership on Organization Cronyism through Mediating Role of Culture an moderating Role of leader member Exchange, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol.12(3). 2018.
- 21- Seung-Wan Kang." Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea", MDPI Journal, Sustainability, 11(3101), 2019.
- 22- Shakeel Fahad, peter mathicu kruyen and Sandra van Thiel," Ethical leadership a process: A conceptual proposition " , Redbud University public integrity, 21; 6, pp.613-624, 2019.
- 23- Werther, William. B. Jr. & Davis, Keith, Human Resources and personnel Management, New York: Mc Graw-Hill Inc., 2002, P. 502.
- 24- Wijesekera A.T. Lalitha R. Fernando S. " Ethical leadership Measures for Public Service in sir Lanka " , International Business Research; VOL,11, NO,7, ISSN 1913-9004, E- 1913-9012, 2018.

# قائمة الملاحق

الملحق 01: الأساتذة المحكمين

المؤسسة المستخدمة	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب	
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-	أستاذ التعليم العالي	الحاج عرابة	01
جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-	أستاذ محاضر-ب-	تيمجغدين نور الدين	02



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استبانة لبحث أكاديمي

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية" تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن البيانات وتستخدم لأغراض البحث العلمي.  
ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

المشرف: خامرة بوعمامة

من إعداد الطالبة: شيشون فتيحة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• الجنس:

-أنثى

- ذكر

• السن:

-من 41سنة إلى 50سنة

- أقل من 30 سنة

- أكبر من 50 سنة

- من 31 إلى 40

• المستوى التعليمي

-جامعي

- متوسط

-دراسات عليا

- ثانوي

• سنوات الخدمة

-من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- أكثر من 10 سنوات



✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: العدالة
			1. أعامل الأفراد بعدالة وبطريقة متكافئة في العمل
			2. أؤكد على إرساء المبادئ و ألتزم باللوائح و القوانين و التعليمات
			3. أركز على تحقيق أهداف المنظمة و مصلحة المنظمة
			4. أعدل في توزيعات المكافآت بما يناسب الأداء المقدم للعاملين
			5. أعدل في الترقيات و تقارير تقييم الأداء بطريقة أخلاقية
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: النزاهة
			6. أوفي بالتزاماتي الكاملة و المطلقة اتجاه المرؤوسين
			7. يوجد اتساق الأقوال مع الأفعال للرئيس
			8. أتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين
			9. أراعي تطوير أداء المرؤوسين مع الحرص على الوفاء بالوعود
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: توجيه السلوك
			10. أحرص على زيادة إدراك المرؤوسين للإرشادات و التوجيهات الخاصين بالعمل
			11. لدي اهتمام بالاتصالات في العمل بين المرؤوسين
			12. أوضح للمرؤوسين المعايير المرتبطة بالسلوك الأخلاقي
			13. أوضح الحقوق و الالتزامات من خلال سلوك التعامل اليومي
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: توجيه السلوك
			14. أوضح الأداء المنتظر من كل فرد
			15. أحدد واجبات و مسئوليات كل فرد
			16. أهتم بالشفافية في معاملة المرؤوسين
			17. أوضح الأهداف من الأداء وأولويات العمل لكل فرد

## المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: بيئة العمل
			18. تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم
			19. تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة و مناسبة للعمل
			20. تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين أضرار صحية
			21. أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: فرق و جماعات العمل
			22. تمتلك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة فيما بينها
			23. تتبنى المؤسسة عملية مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات
			24. تعزيز روح التعاون و الانسجام لدى الموظفين
			25. يتوفر الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: نظام الأجور
			26. أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المؤسسة
			27. يعتمد أجري و مكافأتي على مقدار أدائي في العمل
			28. تطبق المؤسسة سياسة عادلة في الأجور و المكافآت
			29. لدي ثقة تامة بأن راتي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: أسلوب الرئيس في الإشراف
			30. يهتم القائد بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز
			31. يتمتع الرئيس بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن
			32. لدى الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل
			33. يحرص القائد على الإمداد بمعلومات كاملة لمرؤوسيه
موافق	محايد	غير موافق	البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات
			34. يمتلك الرئيس القدرة على اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف
			35. لدي تأثير على القرارات التي تمس بالعمل
			36. يقدم القائد معلومات واضحة عن الإنجاز في العمل
			37. يعتمد على المشاركة في حل مشكلات العمل

في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

الملحق 03: نتائج تحليل الاستبيان لأثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.792	37

جنس الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	8	26.7	26.7	26.7
أنثى	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

عمر الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عام من أقل 30	5	16.7	16.7	16.7
عاما إلى 40 من 31	17	56.7	56.7	73.3
عاما إلى 50 بين 41	6	20.0	20.0	93.3
فوق فما عاما من 50	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

مستوى دراسي للموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	5	16.7	16.7	16.7
ثانوي	4	13.3	13.3	30.0
جامعي	19	63.3	63.3	93.3
عليا دراسات	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

خبرة الموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات من أقل 05	5	16.7	16.7	16.7
سنوات إلى 10 من 05	14	46.7	46.7	63.3
سنة من 10 أكثر	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أعمال الأفراد بعدالة وبطريقة متكافئة في العمل	30	2.93	.250
أؤكد على إرساء المبادئ و ألتزم باللوائح و القوانين و التعليمات	30	2.87	.351
أركز على تحقيق أهداف المنظمة و مصلحة المنظمة	30	2.87	.351
أعدل في توزيعات المكافآت بما يناسب الأداء المقدم للعاملين	30	2.93	.254
أعدل في الترقيات وتقارير تقييم الأداء بطريقة أخلاقية	30	2.60	.510
أوفي بالتزاماتي الكاملة و المطلقة اتجاه المرؤوسين	30	2.53	.513
يوجد اتساق الأقوال مع الأفعال للرئيس	30	2.37	.492
أنصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين	30	2.37	.492
أراعي تطوير أداء المرؤوسين مع الحرص على الوفاء بالوعود	30	2.40	.490
أحرص على زيادة إدراك المرؤوسين للإرشادات والتوجيهات الخاصين بالعمل	30	2.47	.510
لدي اهتمام بالاتصالات في العمل بين المرؤوسين	30	2.43	.505
أوضح للمرؤوسين المعايير المرتبطة بالسلوك الأخلاقي	30	2.47	.514
أوضح الحقوق والالتزامات من خلال سلوك التعامل اليومي	30	2.60	.620
أوضح الأداء المنتظر من كل فرد	30	2.93	.250
أحدد واجبات و مسؤوليات كل فرد	30	2.77	.435
أهتم بالشقايقية في معاملة المرؤوسين	30	2.83	.381
أوضح الأهداف من الأداء وأولويات العمل لكل فرد	30	2.80	.410
تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للموظفين لإتجاز أعمالهم	30	2.67	.662
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة و مناسبة للعمل	30	2.53	.785
تتبع المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين أضرار صحية	30	2.00	.870
أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه	30	2.67	.660
تمتلك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة فيما بينها	30	1.93	.916
تتبنى المؤسسة عملية مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات	30	2.23	.824
تعزز روح التعاون و الانسجام لدى الموظفين	30	2.07	.907
يتوفر الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل	30	2.53	.576
أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المؤسسة	30	2.70	.600
يعتمد أجري و مكافأتي على مقدار أدائي في العمل	30	2.57	.634
تطبق المؤسسة سياسة عادلة في الأجور و المكافآت	30	2.03	.811
لدي ثقة تامة بأن راتبتي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون	30	2.17	.791
يهتم القائد بتوضيح أهداف العمل بشكل محفز	30	2.17	.701
يتمتع الرئيس بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لئلا أقصى جهد ممكن	30	2.13	.825
لدى الرئيس القدرة على التخطيط المسبق للعمل	30	2.30	.792
يحرص القائد على الإمداد بمعلومات كاملة لمرؤوسيه	30	2.63	.671
يملك الرئيس القدرة على إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف	30	2.47	.788
لدي تأثير على القرارات التي تمس بالعمل	30	2.50	.736
يقدم القائد معلومات واضحة عن الإتجاز في العمل	30	2.33	.718
يعتمد على المشاركة في حل مشكلات العمل	30	2.40	.864
بعد_العدالة	30	2.84	.37
بعد_النزاهة	30	2.42	.49
بعد_توجيه_السلوك	30	2.49	.53
بعد_وضوح_الدور	30	2.83	.37
بعد_بيئة_العمل	30	2.66	.24

بعد فرق وجماعات العمل	30	2.47	.87
بعد نظام الأجور	30	2.19	.83
بعد أسلوب الرئيس في الإشراف	30	2.37	.75
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	30	2.31	.76
المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	30	2.42	.76
المتغير التابع جودة الحياة	30	2.35	.42
N valide (liste)	30		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأخلاقية القيادة المستقل المتغير	.176	30	.419	.930	30	.048

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحياة جودة التابع المتغير	.177	30	.218	.936	30	.070

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

		المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	المتغير التابع جودة الحياة
المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	1	.423*
	Sig. (bilatérale)		.020
	N	30	30
المتغير التابع جودة الحياة	Corrélation de Pearson	.423*	1
	Sig. (bilatérale)	.020	
	N	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
المتغير_المستقل_القيادة_الأخلاقية	2.986	.095	Hypothèse de variances égales	- .340	28	.737	-.05210	.15337	- .36626	.26207
			Hypothèse de variances inégales	- .412	14.355	.687	-.05210	.12648	- .32274	.21855
المتغير_التابع_جودة_الحياة	.000	.986	Hypothèse de variances égales	- .644	28	.525	-.07143	.11094	- .29867	.15581
			Hypothèse de variances inégales	- .631	9.667	.543	-.07143	.11318	- .32479	.18193

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير_المستقل_القيادة_الأخلاقية	Intergruppes	.077	3	.026	.193	.900
	Intragruppes	3.472	26	.134		
	Total	3.549	29			
المتغير_التابع_جودة_الحياة	Intergruppes	.053	3	.018	.251	.860
	Intragruppes	1.824	26	.070		
	Total	1.877	29			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير_المستقل_القيادة_الأخلاقية	Intergruppes	.505	3	.168	1.438	.254
	Intragruppes	3.044	26	.117		
	Total	3.549	29			
المتغير_التابع_جودة_الحياة	Intergruppes	.547	3	.182	3.564	.028
	Intragruppes	1.330	26	.051		
	Total	1.877	29			

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
المتغير_المستقل_القيادة_الأخلاقية	Intergroupes	.962	2	.481	5.018	.490
	Intragroupes	2.588	27	.096		
	Total	3.549	29			
المتغير_التابع_جودة_الحياة	Intergroupes	.034	2	.017	.246	.784
	Intragroupes	1.843	27	.068		
	Total	1.877	29			

Corrélations

	بعد_بيئة_العمل	بعد_العدالة	بعد_النزاهة	بعد_توجيه_السلوك	بعد_وضوح_الأور	
Corrélation de Pearson	بعد_بيئة_العمل	1.000	-.080-	.558	.550	.389
	بعد_العدالة	-.080-	1.000	.273	.232	.188
	بعد_النزاهة	.558	.273	1.000	.832	.637
	بعد_توجيه_السلوك	.550	.232	.832	1.000	.581
	بعد_وضوح_الأور	.389	.188	.637	.581	1.000
Sig. (unilatéral)	بعد_بيئة_العمل	.	.338	.001	.001	.017
	بعد_العدالة	.338	.	.072	.108	.160
	بعد_النزاهة	.001	.072	.	.000	.000
	بعد_توجيه_السلوك	.001	.108	.000	.	.000
	بعد_وضوح_الأور	.017	.160	.000	.000	.
N	بعد_بيئة_العمل	30	30	30	30	30
	بعد_العدالة	30	30	30	30	30
	بعد_النزاهة	30	30	30	30	30
	بعد_توجيه_السلوك	30	30	30	30	30
	بعد_وضوح_الأور	30	30	30	30	30

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد_وضوح_الأور, بعد_العدالة, بعد_توجيه_السلوك, بعد_النزاهة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : بعد\_بيئة\_العمل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.629 <sup>a</sup>	.395	.299	.34493

a. Prédicteurs : (Constante), بعد\_وضوح\_الور, بعد\_العدالة, بعد\_توجيه\_السلوك, بعد\_الزراهة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.944	4	.486	4.086	.011 <sup>b</sup>
	Résidus	2.974	25	.119		
	Total	4.919	29			

a. Variable dépendante : بعد\_بيئة\_العمل

b. Prédicteurs : (Constante), بعد\_وضوح\_الور, بعد\_العدالة, بعد\_توجيه\_السلوك, بعد\_الزراهة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	2.018	.683		2.954	.007			
	بعد_العدالة	-.473	.302	-.253	-1.566	.130	-.080	-.299	-.244
	بعد_الزراهة	.329	.264	.375	1.247	.224	.558	.242	.194
	بعد_توجيه_السلوك	.182	.187	.274	.972	.340	.550	.191	.151
	بعد_وضوح_الور	.041	.214	.039	.192	.849	.389	.038	.030

a. Variable dépendante : بعد\_بيئة\_العمل

**Récapitulatif de traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
*الموظف_عمر	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
مستوى_دراسي_للموظف						

**Tableau croisé** عمر\_الموظف \* مستوى\_دراسي\_للموظف

Effectif

	مستوى_دراسي_للموظف				Total
	متوسط	ثانوي	جامعي	عليا_دراسات	
الموظف_عمر					
عام من 30 أقل	0	2	3	0	5
عاما إلى 40 من 31	1	4	10	2	17
عاما إلى 50 بين 41	1	1	4	0	6
فوق فما عاما من 50	0	0	2	0	2
Total	2	7	19	2	30



# الفهرس

V.....	قائمة المحتويات
Vi.....	قائمة الجداول
Vii.....	قائمة الأشكال
Vii.....	قائمة الملاحق
ب.....	توطئة
2.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لقيادة الأخلاقية و جودة الحياة الوظيفية
2.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لقيادة الأخلاقية
3.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية
3.....	الفرع الأول: الأخلاق
3.....	الفرع الثاني: القيادة
4.....	الفرع الثالث: القيادة الأخلاقية
5.....	المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية
7.....	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية
10.....	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية في جودة الحياة الوظيفية
10.....	المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
10.....	الفرع الأول: مفهوم الجودة و الحياة الوظيفية
11.....	الفرع الثاني: الخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية
12.....	الفرع الثالث: تعريف جودة الحياة الوظيفية
13.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية
14.....	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
15.....	المطلب الرابع: عوامل النجاح و المعوقات
15.....	الفرع الأول: عوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية
17.....	الفرع الثاني: عوائق تطبيق برامج جودة حياة العمل
22.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية و جودة الحياة الوظيفية
22.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
22.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية
24.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

34.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية
36.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
38.....	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
38.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
40.....	الفرع الثاني: الطريقة المنتهجة في الدراسة
40.....	الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
41.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
43.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
43.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
47.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
51.....	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتحصل عليها
56.....	مناقشة النتائج الإحصائية
57.....	خلاصة الفصل
58.....	خاتمة
61.....	المراجع
65.....	الملاحق