



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين: تواتي هناء

طالبي فاطمة

بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة  
الوظيفية.

دراسة ميدانية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي  
بتقريت 2021\_2022

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 13 جوان 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة  
الدكتور/عراية الحاج. (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
الدكتور/ مايو عبد الله. (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا  
الدكتور قطاي خديجة (مساعد-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021\_2022





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين: تواتي هناء

طالبتي فاطمة

بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة  
الوظيفية.

دراسة ميدانية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي  
بتقريت 2021\_2022

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 13 جوان 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور/عراية الحاج (أستاذ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/مايو عبد الله. (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتورة/قطاي خديجة (مساعد-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021\_2022



# شكر وعرفان

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

نشكرك إلهي ونحمدك على توفيقك لنا لإنهاء هذه المذكرة.

وقبل ان نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى أساتذتنا الأفاضل كل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف مايو عبد الله الذي نقول له بشراك قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير"، كما نتوجه بخالص الشكر للزميلة لقوقي نعيمة التي لم تبخل علينا بالمساعدة والتوجيه ووقفت بجانبنا... حفظك الله ورعاك، كل الشكر للأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على مناقشة وتقويم هذه المذكرة.

نشكر السيدة بن عرابي حنان العاملة بمصلحة الزبائن في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت التي ساعدتنا كثيرا وكل الموظفين على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من إجراء الدراسة الميدانية في أحسن الظروف.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب او من بعيد بفعل كلمة او دعاء.

شكرا لكم.

# الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم والمعرفة وزيننا بالحلم والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وأصلي وأسلم على  
الرحمة المهداة محمد صلوات ربي وسلامه عليه وبعد:  
أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى اللذان أمرني ربي أن أطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته:  
إلى النور الذي يشيع قلبي وعقلي ومنبع الليل والنهار إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر إلى مثالي للكفاح  
والخلود الذي لم ييخل علينا يوما بشيء "أبي الغالي".  
إلى العطاء الذي يفيض بلا حدود إلى التي حملتني وهن على وهن إلى التي بكت فرحا من أجلي وأنارت لي  
الطريق بدعواتها والتي أفنت زهرة شبابها لأجلي إلى صاحبة القلب المعطاء والصدر الحنون "أمي الغالية".  
حفظهما الله وأطال في عمرهما أبي وأمي.

إلى إخوتي الذين قاسموني الحياة بحلوها ومرها وساعدوني على تحدي كل الصعاب  
وإهداء خاص إلى أروع قلب وسندي في الحياة أخي الغالية وحببية قلبي "عديلة".  
إلى الفرحة التي تبهج البيت بوجودهم ولا تكتمل الفرحة وحلاوة الدنيا بدونهم الكتناكيت: رياض وجابر.  
إلى من أكن لهم المحبة ولهم مكانة خاصة في قلبي صديقاتي وإخوتي في الله: فاطمة، آسيا، حياة، مسعودة،  
نعيمة.

إلى خطيبي ورفيق دربي "رمزي".  
إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي كل أقاربي وأهلي وكل من أعرفه من قريب أو بعيد.

تواتي هناء

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى شخصين في حياتي اللذان أنارا دربي بنصائهما وكانا بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة إلى من زينا حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحاني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب، وكانا سببا في مواصلة دراستي إلى من علماني الصبر والاجتهاد، إلى الغاليان والجوهرتان اللذان ينيران دربي أمي وأبي الغاليين أطال الله في عمرهم.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لي طريق العلم إلى كل من علمني حرفا وأنارا دربي وأهدي عملي هذا إلى أخواتي وأخوتي حفظهم الله وإلى زملائي في الدراسة وصديقاتي هناء وحياء وآسيا ومسعودة ومروة وإلى الكتكوتة وجوهرة المنزل الصغيرة أنوار.

وأهدي هذا العمل على كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وأقدم لي يد العون سواء من قريب أو بعيد والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

طالبي فاطمة





### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة الأخلاقية و على عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة ، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع .

### الكلمات المفتاحية:

قيادة اخلاقية، جودة حياة وظيفية، وعي اخلاقي، ظروف العمل، توازن بين الحياة والعمل.

### Abstract

The study aimed to accurately identify ethical leadership and the success factors for the quality of career life, in addition to studying the relationship between ethical leadership and the quality of career, and the descriptive analytical approach was used to study the subject, and it was also relied on A case study through official documents, personal interview, questionnaire and statistical treatment by SPSS y concluded that there is a high level of the concept of ethical leadership 19versio among employees in the organization, as well as the absence of a correlation between moral leadership as an independent variable and the quality of career as a dependent variable.

### Keywords

Ethical leadership, quality of work life, moral awareness, working conditions, work life balance.

## قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
07	المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية
14	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
33	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
39	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
55	خلاصة الفصل.....
61	خاتمة.....
64	المراجع.....
67	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
(1-1)	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	28
(2-1)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	28
<b>الفصل الثاني</b>		
(1-2)	متغيرات الدراسة.	36
(2-2)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الثلاثي.	37
(3-2)	معاملات الثبات لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرب باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ.	38
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	39
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	39
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	40
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.	40
(8-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات القيادة الأخلاقية.	41
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية.	43
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات جودة الحياة الوظيفية.	44
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.	48
(12-2)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.	48
(13-2)	تحليل اختبار T لفروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.	51
(14-2)	تحليل التباين الأحادي one way anova تبعاً لمتغير العمر لدراسة فروقات متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية.	51

52	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي لدراسة فروقات متوسطات نظرة أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.	(15-2)
52	تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخدمة لدراسة فروقات متوسطات نظرة أفراد العينة حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.	(16-2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
04	أبعاد القيادة الأخلاقية	(1-1)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي تقرت	1
69	الأساتذة المحكمين	2
70	الاستبيان	3
74	مخرجات SPSS	4

# مقدمة

## توطئة:

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجا جيدا للإدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي، وتنطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية مجموعة مبادئ مصممة لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقي مبني على العدالة والاحترام والصدق والأمانة والايثار والخدمة وغيرها، لذلك تعتبر الاخلاق الأداة الرئيسية لتوثيق الصلة بين القائد والعاملين، إذ ان التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية اثناء ممارستهم اليومية يجعلهم أكثر احتراما من طرفهم ومصدر ثقة لهم، وهو ما ينعكس إيجابا على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

اهتمت العديد من المنظمات بجودة الحياة الوظيفية من منطلق التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الاعمال وتزايد حدة المنافسة حتمت على المنظمات الاستجابة لها من خلال محاولة التكيف معها، وتجسيد ذلك فبالاستغناء عن بعض الممارسات التقليدية والتركيز على تطبيقات أخرى حديثة تتمحور أساسا في التحسين المستمر لبيئة العمل بمختلف ابعادها وأكسابها خصائص نوعية تتلائم مع الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

وبناء على هذا نطرح الاشكال التالي:

## الإشكالية:

ما أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي؟

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 الاخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)؟

## الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. القيادة الاخلاقية 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 مؤسسة بنك الجزائر الخارجي؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول القيادة الاخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

## دوافع اختيار الموضوع:

### مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛
- تزايد الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية نظرا لدوره في نجاح المؤسسات العمومية الخدماتية وتحسين أدائها.

### المبررات الشخصية:

- الميل الشخصي لدراسة القيادة الأخلاقية ومدى انعكاسها على جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت.

## أهداف الدراسة:

- تشخيص العلاقة بين القيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية؛
- تقديم توصيات عملية تساهم ايجابيا في توفير المقومات الأساسية للقيادة الاخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية؛
- معرفة مدى وجود القيادة الأخلاقية المؤسسة محل الدراسة ومدى وعي أفراد عينة الدراسة بأهميتها؛

## أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ومعرفة مدى وجود القيادة الأخلاقية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي وكذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

## حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من 13 مارس إلى 02 أبريل 2022.
- الحدود المكانية: مؤسسة بنك الجزائر الخارجي تقرت.
- الحدود البشرية: تم اختيار فئة العمال الاداريين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت.



• **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) وهو ما تناوله عديد الباحثين على غرار (عبد العزيز بن سلطان العنقري، ختام قاسم مصطفى الجعيثني، احمد بن عبدالله الكبير)، أما المتغير التابع وهو جودة الحياة الوظيفية فتم التركيز على الأبعاد التالية: (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، اتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني، الأمان والاستقرار الوظيفي.)، وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (رفيقة السويسي، الروميضاء التجيني).

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

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 دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

### مرجعية البحث:

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

### صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الكتب المتخصصة في القيادة الاخلاقية؛
- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان؛
- الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان.

### هيكل الدراسة:

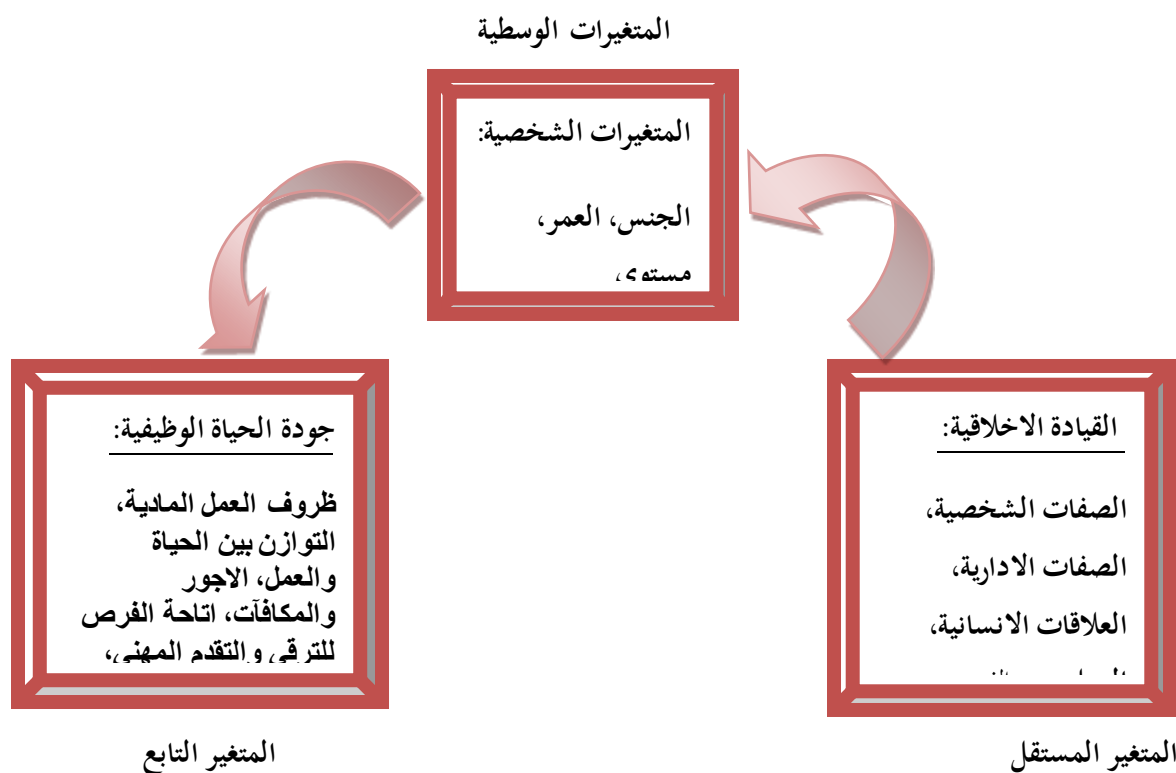
تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية القيادة الاخلاقية، المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الأخلاقية والفرع الخاص بالدراسات السابقة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في بنك الجزائر الخارجي بتقوت، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

### نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو القيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية يمثل المتغير التابع.



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة  
الحياة الوظيفية.

## تمهيد:

يعتبر مفهومي القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الاخلاقية تعتبر محددات لأداء المورد البشري ومؤثرا هاما في فعاليته وينعكس ذلك على طبيعة جودة الحياة الوظيفية لتحسين الفعالية والأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية؛

## المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في لمطلب الأول إلى ماهية القيادة الأخلاقية، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية جودة الحياة الوظيفية.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية:

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، ومنهجاً جديداً للإدارة الحديثة.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية:

#### أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة لغة: القيادة مصدر قاد، يقود، قيادة، وقوداً، وقد جاء في لسان العرب "ان القود نقيض السوق يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها" وهذا له دلالات لغوية عديدة، ومنها ان مكانة القائد انما تكون في المقدمة لا المؤخرة، وهنا يبرز جانب التحفيز والتشجيع للاتباع وقيادة الصفوف.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: يعرفها بيرنز Burns بانها عملية تبادلية يقوم فيها اشخاص لهم دوافع وقيم بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع، لتحقيق اهداف يريدونها القادة وخدمهم واهداف مشتركة بين القادة والاتباع.<sup>2</sup> ويعرفها ليكرت بانها قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>3</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول ان القيادة هي قدرة القائد على اقناع الافراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

#### ثانياً: مفهوم القيادة الأخلاقية:<sup>4</sup>

يعرف يارموديان القيادة الأخلاقية بانها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، سنة 2016م، ص36.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص36.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص39.

<sup>4</sup> يارموديان، عثمان، بونيو، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة تبوك، العدد175، الجزء الرابع، 2016، ص670.

ويعرفها عثمان ايضاً بانها مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه انساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه.

ويعرف بونيو القيادة الاخلاقية بانها بيان للسلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين السلوك عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان القيادة الاخلاقية هي السلوك الاخلاقي للقائد مع الافراد في المنظمة ومحاولة اقناعهم على تحمل اداء الواجبات والمهام التي تؤدي الى تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

**الفرع الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية.**

**أولاً: خصائص القيادة الأخلاقية:**

للقيادة الأخلاقية عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- صياغة وتحديد اهداف وقيم المنظمة من قبل القائد.
- تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلاً من التركيز على اثبات الذات.
- القائد يبحث على أفضل الافراد ويعمل على تطويرهم.
- معاملة الآخرين بأسلوب راقى.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل المنظمة.
- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية:**

- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثير الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام والتوجيه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وابداء المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والانظمة.
- تعزيز الفهم والادراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.
- العمل على تنسيق العلاقات بين العاملين في المهنة الواحدة.
- توجيه سلوكيات الاعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.

<sup>1</sup> فاطمة فهري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مجلد 2، 2020، ص 85.

➤ تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف واعتداء عليهم.

➤ تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.

➤ العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أساليب وصفات القيادة الأخلاقية:

#### أولاً: أساليب القيادة الأخلاقية:

1- **الالهام:** بحيث يعطي المثل أو النموذج والذي يدفع الأعضاء من خلاله أن يساهموا بكامل قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- **التسيير والتسهيل:** وهي دعم الأعضاء وتوجيههم عند الضرورة بحيث يستطيعوا المساهمة بقدراتهم على أكمل وجه.

3- **الاقناع:** أي مخاطبة سائر الأعضاء للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4- **البراعة:** تقديم حوافز أكبر من قيمة المساهمة الجوهرية للأعضاء برغم تقصيرهم في بلوغ الأهداف.

5- **الالزام:** ويعني إلزام البعض ممن يتسمون بضعف الالتزام وبذل وتوجيه قدراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ثانياً: صفات القيادة الأخلاقية:

(1) **رفع الوعي الأخلاقي:** حيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية.

(2) **الثبات في تحمل المسؤولية:** وتعني تماسك القيادة في ضبط أنفسهم ويتحمل الآخرون مسؤولية التصرف مطابقة بالقيم الأخلاقية.

(3) **أن يكون مثلاً ونموذجاً للآخرين:** فالقادة الأخلاقيين يحكم قولهم النزاهة والعدالة.

(4) **القدرة على صناعة القرارات طبقاً للقيم والأخلاق:** يجب الأخذ في الاعتبار الآخرين وترشيد المبادئ في صنع القرارات وإظهار القيم في أعمالهم.

(5) **بذل الجهود للتنسيق بين السياسات والممارسات:** تؤيد هذه الصفة القواعد والمستويات والقيم والمبادئ الأخلاقية للقيادة.

(6) **تقديم التعليم العملي للأخلاقيات عن النظري منها:** ويتم ذلك من خلال تخصيص الوقت والموارد لمساعدة الأفراد والسعي لاكتساب الثقة والمهارات المطلوبة.

(7) **أهمية التركيز على الإدراك:** ربط القادة الأخلاقيين أهمية الشعور والاداء وردود الافعال لزملائهم وعمالهم وكل الآخرين الذين سقطوا في دائرة التأثير.

<sup>1</sup>مجلة كلية التربية، مرجع سابق، ص 657.658.

8) التركيز على التغيير الثابت والسريع: وتعني قيام القادة الاخلاقيين بعمل اعداد كبيرة من التحسينات الصغيرة في جميع المجالات.

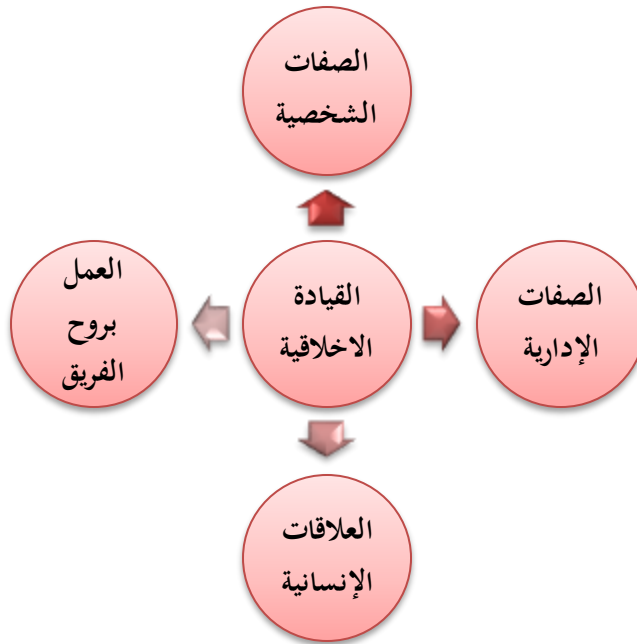
9) تفضيل العمل مع ذوي الاخلاق وترقيتهم: حيث يقوم القادة الاخلاقيين بصنع القرارات من اختيار وترقية الناس الذين يعملون معهم واستخدموا رسالتهم ورؤيتهم كمعيار.

10) دعم وتأيد الافراد في السلوكيات الاخلاقية: يشجع القادة الاخلاقيين التابعيين ويعملوا كمرشدين أكثر من صنع الشكاوى وادانة الاخرين او انتظار الاخرين لأخذ الاشارة، يجب على الافراد ان يستخدموا القيم الاخلاقية كأولوية في صنع القرار.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية أربعة ابعاد توضح الخصائص والصفات التي يجب ان تتوفر في مدير المؤسسة كقائد أخلاقي والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (1-1) أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup>عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة دكتوراء، جامعة الطائف، ص21.22.



1. **الصفات الشخصية:** وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب ان يتميز بها القائد او المدير الاخلاقي وتؤهله للتفاعل الايجابي مع المعلمين وتزويد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والامانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للأخرين في سلوكه وتعاملاته.
2. **الصفات الإدارية:** وهي مجموعة من الصفات التي يجب ان يتحلى بهل المدير الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المنظمة واهدافها ، وتشجيعه للعاملين على الابداع والتجديد، فيشاركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء اعمالهم، كما يحرص على تنمية العاملين مهنيا والارتقاء بكفائاتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم اداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.
3. **العلاقات الانسانية:** يحرص القائد الاخلاقي على بناء علاقات انسانية مع العاملين، واولياء الامور، والطلاب والمسؤولين، فنجده يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ اسرارهم وكسب صداقتهم، ويسال عنهم ويطمئن على احوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الانساني الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته معهم فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير مجتمعهم.
4. **العمل بروح الفريق:** يحرص المدير الاخلاقي على ان يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدراً لأراهم وافكارهم، ويستثمر طاقاتهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم والى تعاونهم واجتهادهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية:

ان جودة الحياة الوظيفية تمثل في حد ذاتها منظومة متكاملة من متطلبات ومقومات ومعايير فنية وانسانية وذلك بهدف تطبيق حياة وظيفية لائقة للعاملين وصيانتهم من أي مهددات او مؤثرات تؤثر بصورة سلمية على أدائهم ونتاجهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض، لذا تسعى المنظمات والمؤسسات الي رفع أدائها وزيادة انتاجها من خلال اهتمامها بالموارد البشري لأنه العنصر الالهم من بين مختلف مواردها.

### الفرع الاول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

<sup>1</sup> ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة مملسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهيم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017م، ص31.

**تعريف 01:** تعرف جودة الحياة الوظيفية بانها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية ايضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين فيها.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** وتعرف ايضا بانها تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين في المؤسسة لتخفيف من حدة الاجهاد المهني لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** يعرف البلايسي ان جودة الحياة الوظيفية ماهية الا سياسات واجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على اداء المنظمة والافراد ايجابياً وبذلك تحقق المنظمة اهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصاناتها ضد الكثير من الازمات.<sup>3</sup>

**من خلال التعاريف السابقة نستنتج:** ان جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها تهدف الى تحسين وتحقيق الاهداف والتوازن والرضا الوظيفي في مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة المهنية وزيادة الامان الوظيفي لديهم.

### الفرع الثاني: أهداف واهمية جودة الحياة الوظيفية:

#### أولاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تسعى مختلف الادارات والمنظمات الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها ما يلي:

- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.
- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- التأثير الايجابي على ممارسات الادارة مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.
- تحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين لتحسين انتاجية وكفاءة المنظمة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.
- يحقق الاشباع لحاجاتهم ورغباتهم.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والابداع.
- تحقق التكامل والتفاعل بين اهداف المنظمة واهداف العاملين.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد المطلب، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الامريكية وثورنتو الكندية، مجلة الدارة التربوية، جامعة عين الشمس، العدد العاشر، 2016م، ص292.

<sup>2</sup> عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام، مجلة الإدارة التربوية، جامعة مصر، قسم الإدارة التربوية، العدد السادس والعشرون، 2020م، ص33.

<sup>3</sup> عبد الملك بن طاهر المخلافي، اثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الاداريات في الإدارة العامة للتعليم، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة اعمال، قسم الإدارة العامة، مجلد 40، عدد3، 2020م، ص237.

- رفع اداء المنظمة.

- المشاركة في حل المشاكل.<sup>1</sup>

ثانيا: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتمثل جودة الحياة الوظيفية في مجموعة من الاهميات نذكر منها ما يلي:

- ✓ ترفع من التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل.
- ✓ ارتفاع القدرة على الاستقطاب لدى المنظمة.
- ✓ تحقيق التنوع والمساوات في بيئة العمل.
- ✓ تحقيق متطلبات العاملين بدون تحيز.
- ✓ مواجهة اثار المنافسة الشديدة التي ادت الى ارتفاع ساعات العمل دون ارتفاع المقابل المالي لها.
- ✓ وضع حلول ملائمة لمواجهة حياة العمل والحياة الشخصية.
- ✓ وجود علاقة طردية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية فكلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة زادت كذلك حياته الشخصية جودة.<sup>2</sup>

الفرع الثالث: أبعاد وخصائص جودة الحياة الوظيفية:

اولاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تتضمن الحياة الوظيفية ابعادا ومعاني مختلفة، طبقا لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معا، حيث تتفاوت اهمية واولوية كل

بعد من هذه الابعاد طبقا لحاجة هؤلاء العاملين لذلك نجد تعدد المفاهيم والابعاد للحياة الوظيفية كالتالي:

(1) **ظروف العمل المادية:** ان ظروف العمل المادية في العمل تؤثر تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة ولان تحقيق الموائمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي الى زيادة الانتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على اداء عمله. فجودة ظروف العمل المادية تساعد العامل على جلب الكفاءات الى العمل وترتيبهم به.

(2) **التوازن بين الحياة والعمل:** يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة الوظيفة اهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من اصحاب العمل والموظفين على حد سواء وتحتاج الى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة حيث صاحب العمل يواجه تحدي ايجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل اثناء العمل، والموظف يواجه تحدي التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل.

(3) **الأجور والمكافآت:** ان شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من اجر او راتبا يعتبر حافزا في زيادة الالتزام بمهام وابعاء العمل المكلف بها ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، والالتزام بوقت الانصراف، والحرص

<sup>1</sup> نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016م، ص30.

<sup>2</sup> أحمد محمد المدرش، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011م، ص15.

على انجاز العمل دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية او اشباع الراتب او الاجر او الحافز لاحتياجاته الاساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، واهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد فعدم شعور الفرد بانه يحصل على مقابل عادل ازاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الاجور والرواتب والحوافز يخفض الالتزام التنظيمي.

4) إتاحة الفرص للتقدم المهني: أي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة اعلى من وظيفته الحالية وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة.

5) الامان والاستقرار الوظيفي: يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي الى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع روح المعنوية وتحسين مستوى الاداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الانتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. فالعمل يساهم في تحقيق اهداف الافراد واشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف والتطبع بطابع جماعة العمل وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها،<sup>1</sup>

#### ثانيا: خصائص جودة الحياة الوظيفية:

لجودة الحياة الوظيفية خصائص عدة أهمها:

- تعويض (راتب وفوائد او منافع جانبية).
- ظروف عمل صحية، وآمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات وتمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية واستراتيجيات التوظيف والتسويق).<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: مراحل جودة الحياة الوظيفية:

<sup>1</sup>الروميضاء تجيني، رقيقة السويسي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020م، ص27.28.29.

<sup>2</sup>شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد 05، عدد 01، 2021م، ص199.

تعتبر مراحل جودة الحياة الوظيفية هي المراحل التي تصف عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومن هذه المراحل نذكر ما يلي:

- 1) القاء الادارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.
- 2) اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.
- 3) اعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية والذي يشمل:
  - تشكيل لجنة مشتركة.
  - المنافسة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.
  - التشخيص وتحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.
  - التصميم (النطاق، الهيكل، المكان).
  - التدريب.
- 4) تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.
- 5) التعرف على رد فعل الموظفين.
- 6) نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية الى المستويات الدنيا المنظمة عن طريق الاتصال والتدريب والاتفاق الجماعي.
- 7) متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل.
- 8) متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة والتدريب المستمرة والتغذية المرتدة والتصحيح وتقليل التوتر والالتزام وتحديد المكافآت والتقديم.
- 9) قياس تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الانتاجية والاتصالات.
- 10) اتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: معوقات وعوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية:

##### اولاً: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

- بالرغم من تطبيق جودة الحياة الوظيفية الى ان هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظراً للنظرة قصيرة الأمد الهادفة فقط لتحقيق العوائد والارادات وان كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم وبالتالي هناك عوامل ساهمت في تبني جودة الحياة الوظيفية اعتبرت كعوائق ومنها:
- ✓ ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع الى الادارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.
  - ✓ ارتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة ومحفزة للعمل تعد أيضاً عائق بالنظر الى ارتفاع تكلفة تهيئة الظروف المادية وكذلك زيادة الاجور والمكافآت والتي قد تزيد من اجمالي التكاليف.
  - ✓ عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعليم الافراد وذلك لافتقادهم التدريب والتطوير.

<sup>11</sup> أحمد محمد الدمرداش، مرجع سابق، ص 19.20.

✓ هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: 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 لتوحيد الرؤية، وبناء علاقات اجتماعية جيدة.

■ **نظم المقترحات:** ان جودة الحياة الوظيفية تفترض ان الموظفين لديهم أفكار جديدة، وان مسؤولية الادارة هي المتابعة المستمرة لهذه الافكار من خلال مت يسمى "نظم المقترحات"، والتي تعد طريقة منظمة لجمع افكار الموظفين، حيث يقومون بتقديم المقترحات لمشرف وسيط وبعدها ينم التعليق على هذه الافكار المطروحة ومناقشتها. اذ يجب على كل منظمة تسعى الى انجاح برامج جودة الحياة الوظيفية ان تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء مجدية او غير مجدية.

■ **مجهودات المنظمة في تطوير جودة الحياة الوظيفية:** ان جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاستخدام الامثل لقدراتها التنظيمية والادارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. وتركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية على العناصر التالية:

✓ توفير بيئة عمل صحية وآمنة؛

✓ اتاحة الظروف البيئية المعنوية الداعمة لأداء العاملين؛

✓ المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع؛

✓ توفير متطلبات الاستقرار والامان الوظيفي؛

✓ اعادة تصميم واثراء الوظائف لمواكبة التغيرات البيئية وتلبية تطلعات العاملين؛

✓ عدالة نظم الاجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية؛

✓ اتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي؛

✓ اتاحة الظروف الملائمة لتحسين الانتاجية؛

✓ توفير فرق عمل متكاملة؛

✓ العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> عادل بومجان، أقطي جوهر، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، 2018م، ص 126.

<sup>2</sup> محروق سمر، بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020م، ص 37.

## الفرع السادس: عناصر جودة الحياة الوظيفية:

إن كفاءة المؤسسات في تحقيق مخرجات مرتفعة، ذات جودة عالية تعتمد على حسن استخدامها لمواردها البشرية، فالمنظمات الفعالة في أداء وظائفها هي التي تهتم بعدة أمور تؤثر تأثيراً مباشراً في الاداء ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1- **الرضا الوظيفي بوصفه اتجاهاً نفسياً:** ان الرضاء هو الدرجة التي يقيم بها الشخص حياته كلها ايجابيا، وبعبارة اخرى

ان الرضاء ليس القدر الذي يستمتع به الفرد بما يقوم به من أعمال وشعوره اتجاهها وتحقيق توقعاته.

2- **العلاقات الاجتماعية بين الموظف ورؤسائه وزملائه:** لا يعمل الموظفون من اجا اشباع الحاجات المادية فقط بل هم

بحاجة الى التواصل الاجتماعي سواء مع الزملاء بوصفهم داعمين الفرد، اما مع الرئيس المباشر بوصفه متفاهما ومتعاوناً، ويستمتع لآراء موظفيه ومقترحاتهم، ويهتم بهم ومن الجدير ذكره انه كلما كان المدير واعياً ومتفهما لصعوبة المهام التي

يقوم بها الموظف كانت العلاقة بينهما ايجابية.

3- **الحوافز والعقاب:** تختلف انظمة المكافآت من مؤسسة الى اخرى، وبغض النظر عن طبيعة المكافآت والحوافز، ينبغي

على المديرين ان يبدو اهتماماً بحوافز الموظفين كلاً حسب أدائه واهتماماته ورغباته أما العقاب فقد لخص علماء النفس الى ان فعالية أنظمة العقاب محدودة والعقاب مرتبط بشروط محددة نظراً لما له من تأثير مؤقت وهو يتطلب من

المشرف الجهد الكبير لتقصي السلوكيات الخاطئة لمعاقبتها.

4- **بيئة العمل:** ان لبيئة العمل أثر في أداء الموظفين، سعت العديد من المنظمات الى اجراء تغييرات جذرية في بيئة العمل

لتجعلها أكثر راحة للموظفين وتضم بيئة العمل عدة جوانب منها ما هو مادي وآخر نفسي وثالث اجتماعي، لقد اعطيت البيئة المادية للعمل في اثناء تطوير علم النفس الصناعي اهمية عالية على اساس انها تؤثر تأثيراً مهماً في انتاجية

العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن سعيد العمري، رتدة سلامة اليافي، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، المجلة الأردنية، قسم إدارة الاعمال، المجلد 13، العدد 01، 2017م، ص 69.70.71.

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية:**

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:**

**الفرع الأول: الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:**

**الدراسة الأولى: أحمد بركي مبارك العتيبي (2013):**

**بعنوان: درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة يدرسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان الشريفي للقيادة الأخلاقية وتطوير استبانة القيم التنظيمية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

وضع منظومة قيمية للقيادة التربوية في المدارس الكويتية تتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الكويتي وتطوير أسس تقويم مديري المدارس بالكويت وكذلك أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع ومحاولة الكشف عن علاقة متغيري الدراسة مع متغيرات أخرى ذات علاقة بالإدارة المدرسية.<sup>1</sup>

**الدراسة الثانية: دراسة ختام قاسم مصطفى الجعيثي (2015):**

<sup>1</sup> أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013م.



بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه في وكالة الغوث الولية:

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة سنة 2015 وتمثل (11.7) من مجتمع الدراسة المكون من (3853) معلما ومعلمة وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة. ولجمع البيانات تم استخدام استبانتين من عينة الدراسة وهما: استبانة القيادة الأخلاقية وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات: الإيثار، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والكياسة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن يعطي برنامج التعليم بوكالة الغوث رعاية أكثر للمديرين الذكور لتطوير النمط القيادي الأخلاقي لديهم ويعد مدونة سلوك أخلاقي للمديرين تحدد فيها المفاهيم والقيم استناداً إلى الواقع العلمي. وكذلك اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية قيمة تنظيمية يسعى لها برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، ويعمل على ترسيخ هذا السلوك في نفوس المعلمين والمديرين وغيرهم من العاملين.<sup>1</sup>

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

بعنوان: 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 استبانة، وزعت على عينة عشوائية قدرها 40 استرجع منها 38 استبانة خضعت للتحليل الإحصائي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

<sup>1</sup>أختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه في وكالة الغوث الدولية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، 2015م.

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>1</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة عماد سعيد محمد الشاعر (2017):

بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفا وبلغت عينة الدراسة (327) موظف وكانت العينة عشوائية طبقية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لمتغير (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي ودرجات الخدمة).

ومن أهم التوصيات نذكر: الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على إعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم. والعمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

الدراسة الخامسة: دراسة لطرش محمد (2018):

بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الصحية بباتنة:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي في باتنة من خلال دراسة ميدانية حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في اختيار المؤسسات. حيث تم توزيع 120 إستبانة على 6 مؤسسات خاصة وعمومية تتوزع بشكل عشوائي وتمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر وبعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تمكنا من استرداد 84 بنسبة إسترجاع بلغت 75 بالمئة وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج spss بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم التوصل الى

<sup>1</sup> بعجي سعاد، درجة ممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الاعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع كوندور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة المسيلة، العدد 131، 2016م.

<sup>2</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرّة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة اعمال، 2017م.

النتائج التالية: أن للقيادة الأخلاقية تأثير تنمية السلوك الإبداعي للمنظمات الصحية، وأن بعدي العدالة وتقاسم السلطة كانا البعدين المؤثرين في السلوك الإبداعي، وأن مستوى السلوك الإبداعي متوسط يعكس انخفاض ثقة الإبداع في المؤسسات الجزائرية. <sup>1</sup>  
الدراسة السادسة: دراسة هند خليفة سالم الصويجي (2019):

**بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين بديوان المحاسبة ببنغازي:**

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتطوير إستمارة الإستبانة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (111) شخص وتم إتباع طريقة العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (86) شخص، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (60) إستمارة .

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي: أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، ووجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية باستثناء بعدي تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق فلم يظهر أي أثر على العدالة التنظيمية.

من أهم توصيات الدراسة: تنمية القيادة الأخلاقية وتفعيل دورها في تحقيق العدالة التنظيمية بالمنظمة. <sup>2</sup>

<sup>1</sup>نطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الصحية بباتنة، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، العدد 02، 2018م.

<sup>2</sup>هند خليفة سالم الصويجي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين بديوان المحاسبة ببنغازي، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي الثالث اخلاقيات المهنة في ليبيا، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2019م.

## الفرع الثاني: الدراسات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية:

الدراسة الأولى: دراسة نهاد عبد الرحمن الشنطي (2016):

بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل راسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الاشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الاشغال العامة والإسكان، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاشغال العامة والإسكان والبالغ عددهم (162) وقد تم استرداد (139) استبانة بنسبة استرداد (85،8)، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكذلك الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجميع البيانات إضافة الى استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات .

ومن النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان وكذلك تتوفر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

من أهم توصيات الدراسة نذكر ما يلي: ضرورة تعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال صرف الرواتب بانتظام وتعزيز علاقات العمل من خلال القيام بإنشاء نوادي اجتماعية والقيام برحلات جماعية للعاملين في الوزارة وتبادل الزيارات العائلية وكذلك توثيق مدونة سلوك أخلاقية مكتوبة يلتزم بها كافة العاملين في الوزارة.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية: دراسة محمد بن سعيد العمري ورندة سلامة اليافي (2017):

بعنوان: أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء موظفي الخدمة المدنية، وقياس مقدار الفروقات بين العوامل الشخصية كل نت الأداء وتقييمه الرضاء الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة ووزعت على (2500) موظفًا في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

من أهم نتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي ن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرًا على الاداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء، وزملاء العمل، الرضاء الوظيفي، الحوافز المادية، تقييم الأداء. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية

<sup>1</sup>نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والإسكان، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى بغزة، 2016م،

في ال أداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل والحوافز المادية والمعنوية ، وبيئة العمل تعزى الاختلاف في المرتبة الوظيفية ، والعمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية.

1

الدراسة الثالثة: دراسة سمر سعيد البياري(2018):

بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة:

هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، توزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع (200) استبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، وتم استرداد 179 استبانة بنسبة 89,5%، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات.

من نتائج الدراسة المتوصل إليها نذكر ما يلي: ان المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (4,84) بوزن نسبي 48,44% وهي درجة متوسطة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى الى البيانات الشخصية (مكان العمل: لصالح وزارة العمل، العمر: لصالح من هم أعمارهم 50 سنة فأكثر المسمى الوظيفي: لصالح المدير العام) ماعدا الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

من أهم توصيات الدراسة نذكر ما يلي: ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة التنمية الاجتماعية، من خلال انتظام صرف الرواتب وتبني مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين، وإتاحة الفرص للتقدم المهني. وكذلك إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد الثقة من قدراتهم ومهاراتهم.<sup>2</sup>

الدراسة الرابعة: دراسة عبد المالك بن الطاهر لمخلافي(2020):

دراسة بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة

العامة للتعليم بمنطقة الرياض:

هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي بالإضافة الى التعرف على مدى وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة نحو كل من متغير جودة الحياة الوظيفية، ومتغير الاحتراق الوظيفي، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (420) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (390) استبانة.

<sup>1</sup> ، دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، قسم إدارة اعمال، المجلد 13، العدد 01، 2017م. محمد بن سعيد العمري، زينة سلامة اليافي، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام

<sup>2</sup> سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، مذكره ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2018م.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر أهمها: توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الادارة العامة للتعليم محل الدراسة، وكذلك عدم اكتشاف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي، فيما عدا مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي).

من التوصيات المقدمة للدراسة نذكر ما يلي: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة مع الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية، وكذلك بان تعمل الادارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض على خفض الإنهاك العاطفي لدى الموظفين الإداريات إلى أدنى مستوى وذلك للتعرف على مستوى مصادرها التنظيمية والذاتية ثم وضع الحلول المناسبة ومن أبرزها إعادة تصميم العمل بحيث تصبح الوظائف ممتعة ومشاركة. والعمل على انتهاز مبدأ التفويض لتخفيف ضغوط العمل على بعض الموظفين، وخاصة مما يمارسن وظائف قيادية وإشرافية.<sup>1</sup>

**الدراسة الخامسة: دراسة محروق سمر وبولي حليلة (2020):**

**بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل:**

هدفت هذه الى معرفة أثر وجود الحياة الوظيفية بأبعادها (المادية والاجتماعية والوظيفية والتنظيمية) في الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وتوزيعه على عينة قصدية مكونة من (65) أستاذاً. ولغرض تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الادوات الإحصائية اعتماداً على برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها: وجود مستوى منخفض من جودة الحياة الوظيفية مقابل درجة مرتفعة من الاستغراق الوظيفي وكذلك التأكد من عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى أفراد العينة في حين أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر معتبر للأبعاد المادية في الاستغراق الوظيفي لديهم. من التوصيات المقدمة نذكر ما يلي:

العمل على تحسين اجور ومكافآت الأساتذة، حتى تكون كافية لتلبية متطلبات الحياة في ظل التطورات الاقتصادية وكذا الحرص على وضع معايير أكثر عدالة في نظام المكافآت وكذلك تعزيز الاستفادة من وجود علاقات اجتماعية جيدة نسبياً في العمل، من خلال عقد اجتماعات وندوات فكرية وتظاهرات ثقافية تسمح بتبادل المعلومات والمعارف والمهارات من أجل تحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

**الدراسة السادسة: دراسة: شناقي نوال (2021):**

<sup>1</sup> عبد الملك بن طاهر المخلافي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة اعمال، قسم الإدارة العامة، مجلد 40، عدد 03، 2020م.

<sup>2</sup> محروق سمر، وبولي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020م.

بعنوان: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز أهمية جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي ومدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي الذي تجاهد المنظمات لتحقيقه في ظل محيط الشيء الثابت فيه انه غير ثابت حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من النتائج الدراسة نذكر ما يلي: ان جودة الحياة الوظيفية تهدف الى تحسين العلاقات بين الموظفين وتعمل على تحسين الظروف المادية للعمل وإعادة هيكلة الوظائف وإعادة تصميم وتطوير الوظيفي فهي تركز على التنمية الفردية والجماعية، وكذلك لجودة الحياة الوظيفية ابعاد متعددة أهمها: بيئة العمل، الحوافز والعلاقات الاجتماعية، الأمان والاستقرار الوظيفي، التمكين. من توصيات الدراسة نذكر ما يلي: التركيز على تقوية العلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه بالعمل باعتبارها من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة على الافراد داخل المنظمة وكذلك ضرورة اهتمام المنظمة بالموظفين كمورد استثماري ومصدر للميزة التنافسية وليس كتكلفة وعبء.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:

الدراسة الاولى: دراسة Marylou Tessier Dugal بعنوان:

**Le leadership éthique et les comportements devants: L'impact du professeur sur les comportements des étudiants universitaires 2013 :**

أظهرت الدراسة مدى تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك طلاب الجامعة بجامعة كيببيك ،حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمعلمين والسلوك المنحرف للطلاب ولكن بشكل أكثر تحديدا البيئات التنظيمية التقليدية حيث تمت الدراسة بصياغة خمس فرضيات بحثية بناء على النظريات والنماذج السائدة منها :نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي ونظرية التبادل الاجتماعي والتعلم الاجتماعي وكذلك نظرية الهوية الاجتماعية حيث تتكون الفرضية الاولى من الشهادة على الرابط الرئيسي أي الرابط بين القيادة الأخلاقية للأستاذ والسلوكيات المنحرفة لطلاب الجامعة ، بعد ذلك يتم اقتراح متغيرات معتلة في الواقع ،فان جودة علاقة الرئيس مع المرؤوسين في المنظمة والمعتربين الذين يشكلان الموقف الأخلاقي الفردي أي المثالية والنسبية كانت بمثابة الوطاء .

من النتائج المتوصل اليها نذكر ما يلي: ان هناك علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية للأستاذ والسلوك المنحرف لدى الطلاب.

<sup>1</sup> شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد 05، عدد 01، 2021م.

وكذلك كلما كان الفرد مثاليا كان الرابط الرئيسي اقوى ومع ذلك هذه النتيجة تحتاج للمزيد من التحقيق من اجل التمكن من استخلاص استنتاجات قاطعة.<sup>1</sup>

الدراسة الثانية: دراسة Sara Sabir، بعنوان:

### A study on ethical leadership perceptions and its impact on teacher's commitment in Pakistan 2020:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وتأسيس علاقتها مع التزام المعلم. حيث تم الاعتماد على الاستبيان بطريقة العينة العشوائية من المدارس في أكبر مقاطعتين في البنجاب في باكستان. اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من 320 معلماً باستخدام المنهج الوصفي وSPSS لتحليل بياناتها. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ان المعلمين أدركوا ان قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة وان هناك علاقة إيجابية كبيرة من الاثنيين. ان عمر وجنس الموظف لم يؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية ومع ذلك كان لأقدمية الموظف تأثير على تصورات سلوك القيادة الأخلاقية بالإضافة الى كل هذا وجد ان للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على بعدي مشاركة المعلم وهما المشاركة في التدريس والمشاركة في المهنة. وكذلك مساهمة النظرية من خلال التحقيق في العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال تصورها على انها التزام المعلم المعني العملي لهذه الدراسة وهو ان سلوك القيادة الأخلاقي الفعال الذي مشاركة الموظفين يجب ان يتم تعزيزه في المنظمات لدفع الأداء الفعال.<sup>2</sup>

الدراسة الثالثة: دراسة Shweta Sharma Gangwani Sanjeevni:

### بعنوان: impact of quality of work life of employees on employee turnover in engineering sector 2020

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية للموظفين على معدل دوران الموظفين في القطاع الهندسي والعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والخصائص الديمغرافية للموظفين لتكنولوجيا المعلومات حيث كانت ابعاد جودة الحياة الوظيفية المستخدمة في الدراسة هي الجنس والدخل والنمو والأمن والمساواة في الاجر وبيئة العمل والخبرة العملية، حيث تم جمع البيانات من خمس شركات لتكنولوجيا المعلومات بحجم عينة 292 موظفاً وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل.

<sup>1</sup> Marylou Tessier Dugal, et le leadership éthique et les comportements devants: L'impact du professeur sur les comportements des étudiants universitaires. mémoire magister. université du Québec Amont réal, sciences de la gestion, 2013.

<sup>2</sup> Sara Sabir, A study on éthical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan, journal of educational leadership and management, université of éducation Multan Pakistan, vol 9N 12020.



توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:  
عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وجودة الحياة الوظيفية، ولكن تم العثور على علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والخبرة في العمل والدخل.  
ان الحالة الاجتماعية والعمر والمهنة والخبرة لهما تأثير كبير على جودة الحياة الوظيفية وأن التعليم ام يصور أي تأثير معنوي على جودة الحياة الوظيفية.  
من توصيات الدراسة: يجب تقليل معدل دوران الموظفين في مجال علاقات العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Shweta Sharma, Sanjeevni Gangwani, impact of quality of work life of employees on employee turnover in engineering sector, journal international of technology and engineerin, volume 8, issue 6, 2020.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول (1-1): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع العام والخاص.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (1-3): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2013-2021م.	تمت الدراسة في مؤسسة البنك الخارجي الجزائري- تقرت-2021-2022م.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة (30) موظف.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: المواطنة التنظيمية، الابداع الإداري، السلوك الإبداعي، العدالة التنظيمية، اخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي...الخ).	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.	من حيث متغيرات الدراسة

<p>تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.</p>	<p>تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاخلاقية (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق). وفي المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، اتاحة الفرص للتتري والتقدم المهني، الأمان والاستقرار الوظيفي).</p>	<p>من حيث أبعاد متغيرات الدراسة</p>
--	--	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونهما:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل علينا في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت في صياغة الفرضيات؛
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعدت على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والتطرق إلى ماهية القيادة الأخلاقية، مفهومها، أهميتها، خصائصها، واساليبها وصفاتها وأبعادها. بالإضافة إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وأهدافها وأهميتها، وأبعادها وخصائصها، وبالإضافة إلى معوقات وعوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية. واتضح لنا ان القيادة الاخلاقية 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 الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية تتأثر في مجموعة من العوامل والأبعاد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة  
الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في  
مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقרת

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة أثر القيادة الأخلاقية في

تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

### المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة البنك الجزائري الخارجي بتقرت، والذي يعد من اهم المؤسسات المالية في الجزائر نظرا لتغطيته لكثير من العمليات الداخلية وحتى الخارجية ويمكن تقديمها كما يلي:

### أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

**التعريف:** هو بنك ودائع ملك للدولة وخاضع للقانون الجزائري، تتمثل وظائفه الاساسية في تسهيل عملية تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الاخرى وهو يمنح الاعتمادات عن الاستيراد ويقدم ضمانات للمصدرين لتسهيل مهمتهم للتصدير ويضع اتفاقات مع البنوك الاجنبية، وقد توسعت عمليات هذا البنك منذ سنة 1970 بعدما قررا الشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات فتح حسابات لديه وتلتها الشركات الكيماوية والبترو بحري وشركات مواد البناء وهو الذي يمدّها بالقروض وللبنك الخارجي الجزائري 102 فرعا في كل ولاية وبهذا استكملت الجزائر عملية التأميم كما الغت الرخصة التي كانت تتمتع بها مع البنوك الاجنبية بالجزائر في 01 نوفمبر 1967 وبذلك احتكرت البنوك الجزائرية كل العمليات المصرفية.

**النشأة:** نشأ البنك الجزائري الخارجي وكالة تقرت في سنة 15 جانفي 1986م وكان مقرها آن ذاك بحي باعلوش، بحيث تم نقل مقرها الى ساحة هواري بومدين في يوم الاثنين 23 شعبان 1421هـ الموافق ل 20 نوفمبر 2000م، وكان ذلك على يد السيد عبد العزيز بوتفليقة، بهدف توسيع نشاط البنك وخدمة زبائنها، حيث انها تابعة للمديرية الجهوية لولاية ورقلة ورأس ماله 230000000.

يعمل كذلك على تجسيد وظائفه، ولقد جاءت هذه الوكالة لتشجيع الاستثمارات المتزايدة للخواص في المجال الصناعي، بحيث تحتوي على 18 موظف، منهم المدير والكاتبين والمحاسبين ومجموعة من الموظفين الاقتصاد.

**تاريخ التأسيس:** تأسس البنك بمرسوم رقم 204/67 المؤرخ في 06 أكتوبر 1967 ويعتبر تأسيسه بمثابة الحلقة الأخيرة من سلسلة إجراءات التأميم المصرفي.

### ثانيا الهيكل التنظيمي

## شرح الهيكل التنظيمي:

- 1/ المدير: مهمته ادارة وتسيير البنك بكل مصالحه، حيث يقوم باتخاذ القرارات اللازمة يتفرع منه مكتبان هما:
- الامانة العامة: تقوم بتنظيم ادارة وشؤون المدير بشكل منظم، واستقبال الزبائن وارسال الرسائل الى البنوك الاخرى او مؤسسات اخرى.
  - مركز المحاسبة: ليست تابعة لمهام المدير، وانما تابعة لمديرية البنك الجزائري الخارجى مباشرة، حيث يقوم هذه المصلحة بإحصاء حسابات جميع المصالح الاخرى (لان كل مصلحة تقوم لإحصاء يومي لحساباتهم).

## ب/المصالح الفرعية:

### 1/مصلحة المنتجات البنكية: يتفرع منها ثلاث مكاتب هما:

- أ\_ عمليات الصندوق: يقوم بعمليات السحب والدفع وعمليات التحويل.
- ب-المحفظة المالية: تقوم بعمليات المقاصة.
- ج-مصلحة العلاقات الخارجية: من بين المهام الرئيسية التي تؤديها هذه المصلحة هي:
  - \_ عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة.
  - \_ التحصيلات بالعملة الصعبة.
  - \_ عمليات التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد).

### 2/ مصلحة التسيير الإداري: يتفرع منها قسمان هما:

- أ\_ قسم تسيير الوسائل: يقوم هذا القسم بتسيير موارد الوكالة.
- ب\_ قسم التنسيق بين المحاسبة قرار الاعلام: يقوم هذا القسم بما يلي:
  - \_ الاهتمام بالتنظيم والرقابة.
  - \_ التسيير الالى للعمليات.

### 3/مصلحة الالتزامات: يتفرع منها 3 مصالح هي:

- أ\_ مصلحة متابعة الالتزامات: تعمل هذه المصلحة على ما يلي:
  - \_ دراسة القروض.
  - \_ دراسة التعهدات القانونية والتحصيل.
  - \_ الاهتمام بقضايا المنازعات.
  - \_ القيام بدراسات ميدانية للتأكد من سلامة طلب القرض.
  - \_ اجراء المقابلات مع العملاء، والتفاوض معهم على مختلف النقاط الخاصة بطلب القرض.
  - \_ العمل على تكوين ملف وتحليله وتسيير الملفات وطلبات القروض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والفردية والاعمال الحرة.



\_ اعداد الإحصائيات الخاصة بالوكالة.

ب\_ قسم متابعة الموارد: تقوم بمتابعة الاستحقاقات (القروض والفوائد).

قسم المنازعات: من اهم الاعمال التي تقوم بها:

- المحافظة على الملفات القانونية للزبائن.

- تسيير الملفات للوكالة.

- تكوين وتسيير ومتابعة ملفات المنازعات.

3/ مصلحة العلاقات مع الزبائن: وتقوم بمهام عديدة تتمثل في:

- تحضير خطة عمل من اجل تحقيق الأهداف التجارية المسطرة.

- قرار قبول الدخول في علاقة جديدة مع أي زبون.

- تسيير ومتابعة استعمالات القروض.

- تحليل مردودية الزبائن.

رابعا: مهام المؤسسة:

تقوم الوكالة بعدة مهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد متعلقة بالمؤسسات او شركات جزائرية او اجنبية، وتسعى الى تحقيق

اهداف وتطوير الاعمال الخاصة بها كما يلي:

❖ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الاموال من طرف الاشخاص.

❖ يمنح قروض بجميع اشكاله سواء كانت قروض بضمانات او تسيقات بدون ضمانات وذلك من اجل تحقيق

نشاطات معينة.

❖ توزيع رؤوس الاموال الافراد ومراقبة استعمالها.

❖ يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم، شراء الاوراق التجارية.

❖ يقوم بدور المراسل مع البنوك الاخرى.

❖ التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات والاموال الناتجة عن عمليات الدفع

والخاصة بالسفنتجة، السند الأمر، الشيك وثائق التجارة الاخرى.

❖ اكتساب اموال من العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة او المتعاملين.

❖ العمل لصالحه او لصالح زبائنه بصفة مباشرة او غير مباشرة، وللقيام بالعمليات التي تدخل ضمن اهدافه بالجزائر

والخارج باي شكل من الاشكال

الفرع الثاني: طرق الدراسة:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت، بلغ عددهم إجمالاً 70 عاملاً في المؤسسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقدرت ب 35 و تم حساب العينة حسب برنامج إحصائي مخصص لذلك هو Survey system وقد تم توزيع 35 استبانة، واسترجاع 30.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	القيادة الأخلاقية
المتغير التابع:	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 وهذا للتوصل إلى ما يلي:
- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- ❖ مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ❖ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق 3).

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة العمال الإداريين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم القيادة الاخلاقية ويحتوي على 17 عبارة.

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

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

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

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

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $3 - 1 = 2$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.66 = 3/2$ )، 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 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

- الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

- 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.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق 2).  
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 كرو نباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة بنك الجزائر الخارجي مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ

المؤسسة	مؤسسة بنك الجزائر الخارجي
معامل ألفا كرو نباخ	88.4%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 88.4% حيث تعتبر ذو مستوى عالٍ ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

#### أولاً: خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	36.70
أنثى	19	63.30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الإناث التي تقدر بنسبة (63.30 %)، بينما تمثل نسبة فئة الذكور 36.70%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي يعمل فيه الموظفين في المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع كلتا الفئتين اناثا وذكورا.

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	16.70
من 31 إلى 40 سنة	17	56.70
من 41 إلى 50 سنة	06	20
أكبر من 50 سنة	02	6.70
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول أن الأفراد الذين أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (56.70 %) تليها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (20%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن القيادة الأخلاقية والاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان

جدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10	03	متوسط
0	0	ثانوي
86.70	26	جامعي
3.30	01	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول ان اغلبية الموظفين كانوا بالمستوى الجامعي حيث يشكلون نسبة 86.70% من عينة الدراسة بينما كانت نسبة الموظفين من مستوى متوسط بنسبة 10% .

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
13.30	04	اقل من 5 سنوات
23.30	07	من 5 الى 10 سنوات
63.30	19	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح هذا الجدول أن فئة (أكثر من 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 63.30%، وتليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 23.30% من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وطبيعة نظام التوظيف والترقية وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من قيادة أخلاقية وتسعى لتحسين جودة حياة العمل لتحقيق الأهداف

### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكرت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

1. واقع القيادة الأخلاقية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت:

القيادة الأخلاقية هي أربعة: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت حول عبارات القيادة الأخلاقية:

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.25	2.93	أتحرى الصدق في تعاملتي مع الآخرين
مرتفع	2	0.35	2.87	لتزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم
مرتفع	2	0.35	2.87	أحافظ على المال العام واستثمره بفاعلية لمصلحة المنظمة
مرتفع	1	0.25	2.93	أمثل قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية
مرتفع	3	0.50	2.60	أهتم بهندامي ومظهري الشخصي
مرتفع	--	<b>0.34</b>	<b>2.84</b>	<b>البعد الأول: الصفات الشخصية</b>
مرتفع	1	0.51	2.53	أحافظ على أسرار العمل الإداري
مرتفع	3	0.49	2.37	يملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف
مرتفع	3	0.49	2.37	يوزع الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم
مرتفع	2	0.49	2.40	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين
مرتفع	--	<b>0.49</b>	<b>2.42</b>	<b>البعد الثاني: الصفات الإدارية</b>
مرتفع	2	0.51	2.47	يحترم مشاعر الموظفين ويقدر احتياجاتهم
مرتفع	3	0.50	2.43	يحرص على كسب صداقة جميع العاملين
مرتفع	2	0.51	2.47	يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام
مرتفع	1	0.62	2.60	يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية
مرتفع	--	<b>0.53</b>	<b>2.49</b>	<b>البعد الثالث: العلاقات الإنسانية</b>
مرتفع	1	0.25	2.93	أقدر آراء الآخرين وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل
مرتفع	4	0.43	2.77	تتوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي
مرتفع	2	0.38	2.83	تعزز روح التعاون والانسجام لدى العاملين
مرتفع	3	0.41	2.80	تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى العاملين
مرتفع	--	<b>0.37</b>	<b>2.83</b>	<b>البعد الرابع: العمل بروح الفريق</b>
مرتفع	--	<b>0.24</b>	<b>2.66</b>	<b>المتوسط العام للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات الجزء الأول المخصص للقيادة الأخلاقية، نلاحظ 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 ومن الجدول أعلاه نستنتج:

. المتوسط الحسابي لعبارات بعد الصفات الشخصية، قد بلغ (2.84) وانحراف معياري (0.37) وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارتين رقم 01 و 04 على التوالي (أتحرى الصدق في تعاملتي مع الآخرين، أمثل قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.25) وهو مستوى عالٍ ويعزى ذلك إلى أن الصدق من أهم السمات الشخصية التي يجب أت يتحلى بها الانسان ، تليها العبارتين رقم 02 و 03 على التوالي (ألتزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم ، أحافظ على المال العام وأستثمره بفاعلية لمصلحة المنظمة.) بمتوسط حسابي (2,87) وانحراف معياري (0.35)، وهذا يدل على أن استقرار العمل في المؤسسة لا يمكن ان يتم إلا من خلال الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل ما يؤدي إلى الرضا والقبول لدى أفراد العينة بشكل مرتفع حول الصفات الشخصية للموظفين في المؤسسة ولقد جاءت العبارة رقم (05) (أهتم بهندامي ومظهري الشخصي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.50)، أي انهم يتمتعون بالصفات الشخصية والسمات التي تؤهلهم للتفاعل الإيجابي في عملهم ، إذن وبالنظر إلى المتوسط العام لبعده الصفات الشخصية نلاحظ وجود رضا وقبول من طرف الموظفين في المؤسسة.

. المتوسط الحسابي لعبارات الصفات الإدارية قد بلغ (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 (أحافظ على أسرار العمل الإداري) بمتوسط حسابي (2.53) و انحراف معياري (0.51) تليها العبارة رقم: ( 4 ) (يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين ) بمتوسط (2.40) وانحراف معياري (0.49) وتليها العبارتين رقم (2) (يملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ) و(3) (يوزع الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم) بمتوسط قدر ب (2.37) وانحراف معياري (0.49)

. المتوسط الحسابي لعبارات العلاقات الإنسانية كان (2.49) وانحراف معياري (0.53) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى عال من التعامل مع الآخرين بكسب ثقتهم والاحترام المتبادل بينهم، ونجد أن هنالك رضا مقبول في مكان العمل بمتوسط حسابي: (2.60) وانحراف معياري (0.62) وهذا يشكل مستوى أساسي لرضا العاملين في المؤسسة.

المتوسط الحسابي لعبارات العمل بروح الفريق: كان (2.83) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة أما الانحراف المعياري فكان (0.37).

كما نلاحظ أن العبارة (أقدر آراء الآخرين وأفكارهم وأستثمرها لصالح العمل) تأخذ أعلى متوسط حسابي (2.93) أي بمستوى مرتفع وبانحراف (0.25) يليها عبارة: (تعزيز روح التعاون والانسجام لدى العاملين) بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.38). ودرجة قبول مرتفعة بينما نجد أن العبارة: (تتوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي) تأخذ اقل متوسط حسابي (2.77) وبانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن لدى أفراد عينة الدراسة مستوى قبول مرتفع عن هذه العبارة أي أن الموظفين داخل المؤسسة يعملون مع بعضهم لتنمية التعاون والمسؤولية الجماعية لديهم.



جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت لأبعاد القيادة الأخلاقية:

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعده الصفات الشخصية	2.84	0.37	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعده الصفات الإدارية	2.42	0.49	4	مرتفع
03	المتوسط العام لبعده العلاقات الإنسانية	2.49	0.53	3	مرتفع
04	المتوسط العام لبعده العمل بروح الفريق	2.83	0.37	2	مرتفع
	المتوسط العام	2.66	0.24	--	مرتفع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss .

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع حيث بعد الصفات الشخصية جاء بمستوى مرتفع وبأعلى متوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.37) وهذا يدل على أن الصفات الشخصية التي يتمتع بها القادة في المؤسسة من خلال تمثلهم للأمانة والنزاهة وتحري الصدق كانت مناسبة لتحقيق التوازن في الأداء لدى العاملين، يليه بعد العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.37) فبالرغم من أهمية هذا البعد للعاملين بما يحققه لهم من تطوير فريق عالي الأداء بهدف تعزيز فهم القوة الكامنة في الفريق وتطوير كفاءاتهم لما لها من دور مهم في تخفيف العبء عن القائد في إنجاز الأعمال بشكل أسرع من خلال خبرات جميع العاملين، ثم بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.53) وهذا ما يدل على أن العلاقات الإنسانية لها دور مهم في إيجاد الاحترام والتقدير والانسجام في صفوف العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم يأتي بعدها بعد الصفات الإدارية بمتوسط حساب (2.42) وانحراف معياري (0.49) حيث تعتبر العملية الإدارية من الأمور المهمة التي يتوجب على قائد المؤسسة تنفيذها بفعالية حيث يعتبر محور هذه العملية إذ تعتبر الأخلاق ركن أساسي ومهم في العمل الإداري

عموما لدى المبحوثين في المؤسسة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات القيادة الأخلاقية، ونظرة إيجابية حول واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسة.

## 2 واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت:

لجودة الحياة الوظيفية خمس أبعاد أساسية هي: ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، إتاحة الفرص للتقدم المهني، الأمان والاستقرار الوظيفي،

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في مؤسسة بنك

الجزائر الخارجي بتقرت للعبارات الخاصة بعبارات جودة الحياة الوظيفية:

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.66	2.67	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في العمل
مرتفع	2	0.78	2.53	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل
متوسط	3	0.87	02	تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم
مرتفع	1	0.66	2.67	تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين لأضرار صحية
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.78</b>	<b>2.47</b>	<b>البعد الأول: ظروف العمل المادية</b>
متوسط	4	0.91	1.93	أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية
متوسط	2	0.82	2.23	تقدم المؤسسة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين
متوسط	3	0.91	2.07	تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين
مرتفع	1	0.57	2.53	توفر المؤسسة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.83</b>	<b>2.19</b>	<b>البعد الثاني: التوازن بين الحياة والعمل</b>
مرتفع	1	0.60	2.70	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون
مرتفع	2	0.63	2.57	أدائي الفردي يحدد مقدار مكافأتي
متوسط	4	0.81	2.03	شعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي
متوسط	3	0.79	2.17	يعتمد أجري على مقدار إنجازي في عملي
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.75</b>	<b>2.37</b>	<b>البعد الثالث: الأجور والمكافآت</b>
متوسط	3	0.70	2.17	تمنح الترقية للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء
متوسط	4	0.82	2.13	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس ومعايير واضحة للعاملين
متوسط	2	0.79	2.30	يوجد فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين
مرتفع	1	0.67	2.63	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.76</b>	<b>2.31</b>	<b>البعد الرابع: إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني</b>
مرتفع	2	0.78	2.47	لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع المؤسسة
مرتفع	1	0.73	2.50	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف
متوسط	4	0.71	2.33	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي
مرتفع	3	0.86	2.40	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.76</b>	<b>2.42</b>	<b>البعد الخامس: الأمان والاستقرار الوظيفي</b>
<b>مرتفع</b>	<b>--</b>	<b>0.42</b>	<b>2.35</b>	<b>المتوسط العام للمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية</b>

من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الـ SPSS .

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 ظروف العمل المادية، قد بلغ (2,47) وانحراف معياري (0.78)، وقد احتلت العبارة رقم 1 و 4 (توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في العمل) (تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنيب الموظفين لأضرار صحية) 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) (تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.87) ومستوى متوسط، كما لوحظ أن أغلب فقرات بعد ظروف العمل المادية في جدول المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، ويدل ترتيب فقرات هذا البعد على المفهوم الواضح لأفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

- المتوسط الحسابي لبعد التوازن بين الحياة والعمل، قد بلغ (2.19) وانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت العبارة رقم 4 (توفر المؤسسة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.57) بمستوى مرتفع وهذا يدل عن رضا أفراد عينة الدراسة ما يؤدي إلى خلق استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن في المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 2 (تقدم المؤسسة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين) بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى متوسط مما يدل على أن هناك برامج تدريبية وتسهيلات تطبقها المؤسسة لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل في المؤسسة ، كما جاءت العبارة رقم (3) (تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الرحلات الترفيهية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط تليها العبارة رقم 1 (أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.91) بمستوى متوسط.

- المتوسط الحسابي لبعد الأجور والمكافآت قد بلغ (2.37) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول الأجور والمكافآت وقد احتلت العبارة رقم 1 (لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزأ فإن حصولي عليه أمر مضمون.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع مما يدل على الثقة التامة لأفراد عينة الدراسة حول أهمية حصولهم على اجرهم المناسب في الوقت المناسب كما جاءت العبارة رقم (3) (أشعر باكتفاء الدخل الذي أحصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أي تفكير في توفير دخل آخر مساعد له) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط وهذا يعني أن نظام الأجور والحوافز من اهم الأنظمة التي تؤثر في استقرار العاملين واندماجهم في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة.

- المتوسط الحسابي لبعد إتاحة الفرص للتقدم المهني بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.76) بمستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول إتاحة الفرص للتقدم المهني وقد احتلت العبارة رقم 4 (يوجد توافق بين مؤهلي

العلمي وقدراتي العلمية ودرجاتي الوظيفية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر (2.63) وانحراف معياري (0.67) بمستوى مرتفع تليها العبارة رقم 3 (يوجد فرص مستقبلية للتقدم والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين) بمتوسط (2.30) وانحراف معياري (0.79) بمستوى متوسط وهذا راجع لخلق حافز قوي لدى العاملين لبذل أقصى ما لديهم من جهد في عملهم ،تليها العبارة رقم 2 (تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس ومعايير واضحة للعاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.82) بمستوى متوسط وهذا راجع إلى إشباع حاجات الأفراد بالأمن الوظيفي وتقديمهم في الوظيفة بإتاحة فرص الترقية والتطور.

-المتوسط الحسابي لبعده الأمان والاستقرار الوظيفي بلغ (2.42) وانحراف معياري (0.76) لمستوى مرتفع ويعود ذلك للرضا التام لأفراد عينة الدراسة حول الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة حيث احتلت العبارة رقم 2 (أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.73) بمستوى مرتفع أي أن الأمان يعتبر من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار في بيئة العمل تليها العبارة رقم 1 (لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.87) بمستوى مرتفع لأن الموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف بطالعة جماعة العمل لإحساسه بالأمان والاستقرار في المؤسسة، ثم تليها العبارة رقم 3 (أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (0.71) بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ان الأمان والاستقرار الوظيفي من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره للوصول إلى رضا وقبول العاملين لتحقيق الأداء المتميز.

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت لأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	ظروف العمل المادية	2.47	0.78	1	مرتفع
02	التوازن بين الحياة والعمل	2.19	0.84	5	متوسط
03	الأجور والمكافآت	2,37	0.75	3	مرتفع
04	إتاحة الفرص للتقدم المهني	2.31	0.76	4	متوسط
05	الأمان والاستقرار الوظيفي	2.42	0.76	2	مرتفع
	المتوسط العام	2.35	0.42	-	مرتفع

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال SPSS .

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وهذا ما يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة ماعدا بعد التوازن بين الحياة والعمل وبعد إتاحة الفرص للتقدم والترقي المهني ونجد أن بعد ظروف العمل المادية قد اخذ أعلى متوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.78) ويعكس ذلك رضا المبحوثين حول ظروف العمل المادية بين العاملين في المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر لتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولا: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم(2-12) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية:

		المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية	
Rho de Spearman	البعد الأول: ظروف العمل المادية	Coefficient de corrélation	.073
		Sig. (bilatérale)	.701
		N	30
	البعد الثاني: التوازن بين الحياة والعمل	Coefficient de corrélation	.090
		Sig. (bilatérale)	.636
		N	30
	البعد الثالث: الأجور والمكافآت	Coefficient de corrélation	.033
		Sig. (bilatérale)	.862
		N	30
	البعد الرابع: إتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني	Coefficient de corrélation	.242
		Sig. (bilatérale)	.198
		N	30
	البعد الخامس: الأمان والاستقرار الوظيفي	Coefficient de corrélation	.293
		Sig. (bilatérale)	.116
		N	30
	المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	Coefficient de corrélation	.191
		Sig. (bilatérale)	.313
		N	30
	البعد الأول: الصفات الشخصية	Coefficient de corrélation	.763
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	30
	البعد الثاني: الصفات الإدارية	Coefficient de corrélation	.927
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	30
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	Coefficient de corrélation	.886	

		Sig. (bilatérale)	.000
		N	30
	العمل بروح الفريق	Coefficient de corrélation	.422
		Sig (bilatérale)	0.20
		N	30

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الspss .

يلاحظ أن القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل كانت علاقتها بجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع متوسطة حيث بلغت نسبة (19.1%) بمستوى دلالة 0.313 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير بينهما، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بنسبة (90%) بعد التوازن بين الحياة والعمل، يليها بعد ظروف العمل المادية بنسبة (73%) كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد إتاحة الفرص للتقدم المهني بنسبة (24.2%)

اختبار T تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

#### 1-متغير الجنس:

جدول رقم(2-13): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير الجنس بخصوص القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة	Equal variances assumed	2.873	.101	1.813	28	.081	4.25926	2.34911	9.07120	.55268
	Equal variances not assumed			2.992	3.888	.042	4.25926	1.42351	8.25703	-.26148
الجودة	Equal variances assumed	1.030	.319	.007	28	.994	.03704	5.24400	10.77888	10.70480
	Equal variances not assumed			.012	3.950	.991	.03704	3.14669	8.81784	8.74377

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات ال spss .

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** لجودة الحياة الوظيفية أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور - إناث) قد بلغ 0.319 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0.994 و 0.991 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا متغير الجنس بخصوص القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية

متغير العمر

جدول رقم (2-14): يوضح تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لدراسة فروق متوسطات نظرة

العاملين لمفهوم القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية:

**ANOVA**

مصدر التباين	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات		



	<b>Between Groups</b> بين المجموعات	96.769	03	32.256	2.270	0.104
القيادة	<b>Within Groups</b> داخل المجموعات	369.398	26	14.208		
	<b>Total</b> التباين الكلي	446.267	29			

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة  $Sig = 0.104$  وهي أكبر من 0.05 فاننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة 0.05  
متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-15): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة افراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية:

ANOVA						
مصدر التباين	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.	
	<b>Between Groups</b> بين المجموعات	54.404	2	27.202	1.738	.196
القيادة	<b>Within Groups</b> داخل المجموعات	406.907	26	15.650		
	<b>Total</b> التباين الكلي	461.310	28			
	<b>Between Groups</b> بين المجموعات	135.463	2	67.731	.914	.414
الجودة	<b>Within Groups</b> داخل المجموعات	1927.227	26	74.124		
	<b>Total</b> التباين الكلي	2062.690	28			

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال spss .

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت كانت قيمة  $Sig = 0.196$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فاننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل 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.

- متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (2-16): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة الباحثين حول المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية:

ANOVA					
مصدر التباين	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig.
Between Groups بين المجموعات	8.821	2	4.410	.260	.773
Within Groups داخل المجموعات	457.346	27	16.939		
Total التباين الكلي	466.167	29			
Between Groups بين المجموعات	107.059	2	53.529	.733	.490
Within Groups داخل المجموعات	1971.908	27	73.034		
Total التباين الكلي	2078.967				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الspss .

نتيجة تحليل التباين لمتغير سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت كانت Sig = 0.490 وهي أكبر من 0.05 فاننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخدمة بخصوص أثر 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 العاملين في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:  
فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

. أولا القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة:

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

. فيما يخص بعد الصفات الشخصية، المتوسط الحسابي لبعده الصفات الشخصية كان بقيمة مرتفعة تعكس وجود رضا حول السمات الشخصية في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين، فهي تساعد العاملين على التفاعل الإيجابي فيما بينهم من خلال التواضع والمصادقية والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين للوصول إلى أجواء عمل مريحة من خلال تعزيز إثارة الدافعية للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

. فيما يخص بعد الصفات الإدارية من وجهة أفراد العينة كان بقيمة مرتفعة أي انه يوجد رضا حول السمات الإدارية في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين من خلال نظرتهم الإيجابية للعملية الإدارية في المؤسسة وذلك بالمحافظة على أسرار العمل واتخاذ القرارات العادلة بالإضافة إلى التسهيلات الموفرة لهم لأداء أعمالهم ويرجع هذا إلى حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

أما فيما يخص بعد العلاقات الإنسانية، حسب رأي أفراد العينة تعتبر العلاقات الإنسانية كافية ومناسبة وهذا راجع لتوطيد العلاقات بين العاملين في المؤسسة وذلك بالاحترام والتواضع فيما بينهم وكسب صداقة الجميع من خلال الثقة المتبادلة بينهم داخل المؤسسة.

- اما عن بعد العمل بروح الفريق فقد بلغ المتوسط الحسابي مستوى مرتفع في حين كانت اغلب الفقرات بمستوى مرتفع ويدل هذا على وجود نظرة إيجابية حول هذا البعد وذلك من خلال تجسيد مبدأ التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة وتنمية المسؤولية الجماعية لديهم لأن نجاح المؤسسة أو إخفاقها وتراجعها راجع إلى مدى التعاون والترابط والتكاتف بين موظفيها.

## ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية:

### العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-12) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية (19.1%) وهي قيمة تميل إلى السلبية نوعا ما تؤكد عدم وجود علاقة ارتباطية 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 القيادة الأخلاقية لدى العاملين بمؤسسة البنك الجزائري بتقرت.

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

ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى توافر مرتفع لفعالية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي، ومنه عدم

تحقق الفرضية الثالثة بعدم بتسجيل علاقة 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:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقرت 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 بغية الإجابة 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 هذه السلوكيات، وأن اهتمام المؤسسة بتحسين جودة الحياة الوظيفية اهتمام مرتفع؛ وأنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع؛

خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، وإبراز مدى أهمية القيادة الأخلاقية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي، والعوامل الضرورية لنجاح جودة الحياة الوظيفية ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتفرت ولمعرفة مدى أثر تأثير القيادة الأخلاقية في احسين جودة الحياة الوظيفية قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيره للعوامل الضرورية لتحسين جودة حياة وظيفية ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### 1- نتائج الدراسة

- ✓ هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية لدى العاملين 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 مؤسسة بنك الجزائر الخارجي على المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمستويات مرتفعة؛
- ✓ اهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة الحياة الوظيفية وبالرغم من وجود عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق ببعد إتاحة الفرص للتقدم والترقي المهني.
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) والتي تم نفيها؛
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية
- ✓ هناك اهتمام من قبل المبحوثين حول القيادة الأخلاقية وتحسين جودة الحياة الوظيفية؛

### 3- الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة لنجاح جودة حياة العمل؛
- ضرورة الإعتماد على العمل بروح الفريق بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة ومنحهم فرص المساهمة في اتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

4- 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:

- 1- تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية؛
- 2- دور الاستقرار الوظيفي في تحسين حياة العمل؛
- 3- واقع جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- 4- أثر السلوك القيادي الأخلاقي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية.



# قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد بن عبد الله الكبير القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2016
2. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

المذكرات:

1. أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013.
2. الروميصاء تجيني رفيقة السويسي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020.
3. ختام قاسم مصطفى الجعيثني، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2017.
4. سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي الوظيفي لوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2018.
5. عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2017.
6. عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الطائف، 2014.
7. محروق سمر بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020.
8. نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016.

المقالات:

1. بعجي سعاد، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع كوندور، العدد 131/2016، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2016، جامعة المسيلة.
2. شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلد 5، العدد 1، 2021، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. عزة جلال مصطفى نصر، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر، العدد 26، 2020، مجلة الإدارة التربوية، جامعة مصر، قسم الإدارة التربوية.
4. عبد الملك بن طاهر المخلافي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم، مجلد 40، 2020، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة.
5. عادل بومجان، أقطي جوهر، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، المجلد 18، العدد 2، 2018، مجلة العلوم الإنسانية.
6. فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 2، العدد 1، 2020، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد.
7. لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الصحية بباتنة، العدد 2، 2018، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة.
8. محمد سعيد عبد المطلب هلال، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وثورنتو الكندية، العدد 10، 2016، مجلة الإدارة التربوية، جامعة عين الشمس.
9. محمد بن سعيد العمري، رندة سلامة اليافي، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام، المجلد 13، العدد 1، 2017، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال.
10. يارموديان عثمان بونيو، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، العدد 175، الجزء الرابع، 2016، مجلة كلية التربية.

#### الملتقيات العلمية

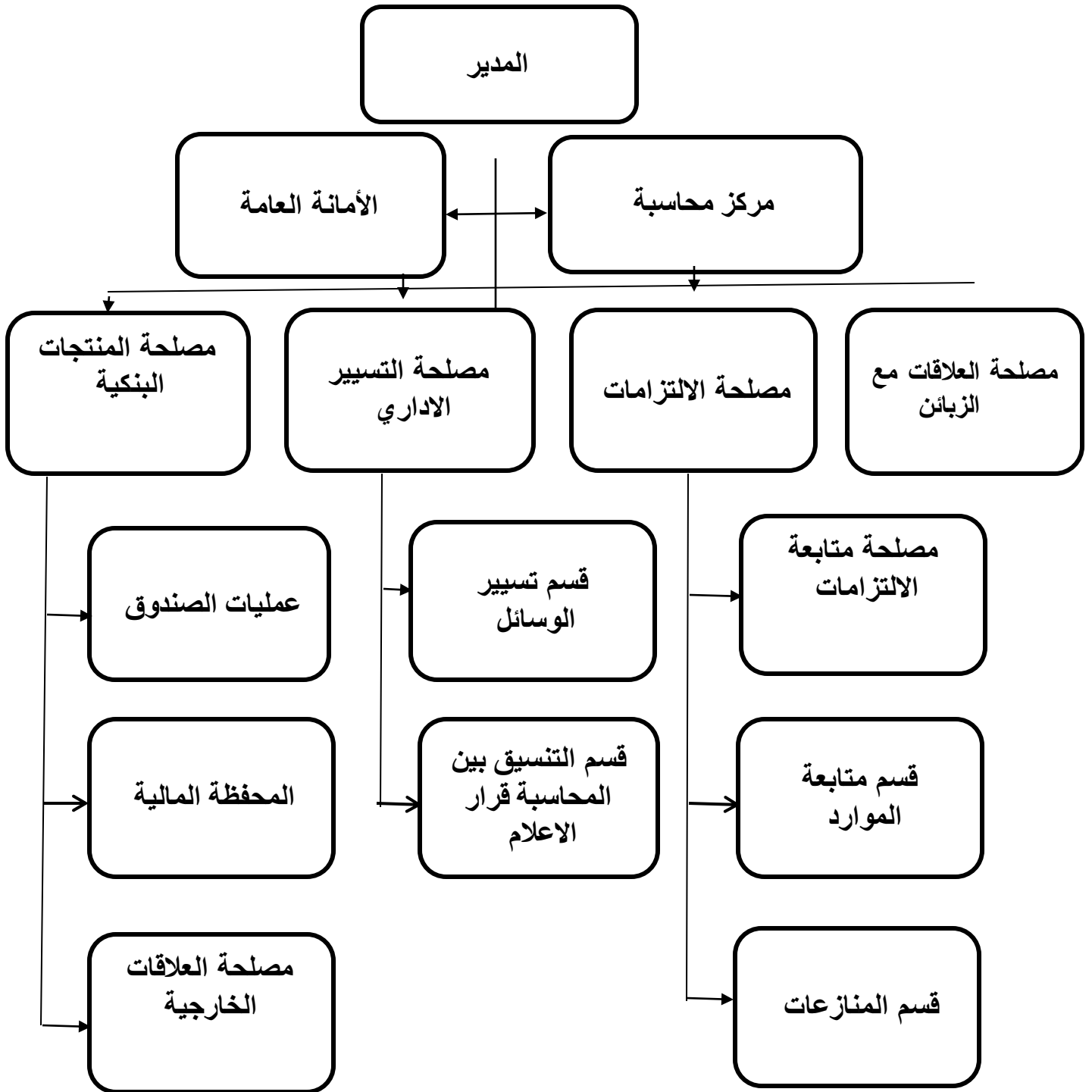
1. هند خليفة سالم الصويغي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين بديوان المحاسبة ببنغازي، المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعما، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Marylou Tessier Dugal, et le leadership éthique et les comportements devant l'impact du professeur sur les comportements des étudiants universitaires, mémoire magister, université du Québec à Montréal, Sciences de la Gestion, 2013.
- 2- Sara Sabir, A Study on ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan, journal of Educational leadership and management, university of Education Mulan Pakistan, vol 9,N 1, 2020.
- 3- Shweta Sharma Gangwani Sanjeevni, impact of quality of work life of employees on employee turnover in engineering Sector, journal International of technology and engineering vol 8 issue 6 2020.

# قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقوت



الملحق 2:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مايو عبد الله (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	تيمجغدين نور الدين	03



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال.

استبانة لبحث أكاديمي

بعد التحية والسلام

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في ادارة الاعمال، تحت عنوان "أثر القيادة الأخلاقية في  
تحسين جودة الحياة الوظيفية" ونضرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بدقة  
بوضع إشارة (X) في المربع المناسب، حيث ان صحة نتائج الدراسة تعتمد على دقة اجابتكم، كما نحيطكم  
علما اننا سوف نستخدمها لغرض علمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة 1- تواتي هناء -الايمل [touatihana98@gmail.com](mailto:touatihana98@gmail.com) -2- طالبتي فاطمة-

المشرف: مايو عبد الله

الجزء الأول: بيانات عامة:

1-الجنس: ذكر  انثى

2-العمر: اقل من 30 سنة  من 31الى 40  من 41الى 50 سنة  أكبر من 50

3-المستوي التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4-سنوات الخدمة: اقل من 5سنوات  من 5 و 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات



الجزء الثاني: مستوى القيادة الأخلاقية:

موافق	محا يد	غير موافق	القيادة الأخلاقية	أبعاد
			أتحرى الصدق في تعاملي مع الآخرين	01
			التزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم	02
			أحافظ على المال العام وأستثمره بفاعلية لمصلحة المنظمة.	03
			أمثل قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية	04
			أهتم بهندامي ومظهري الشخصي.	05
			احافظ على أسرار العمل الإداري.	06
			يملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.	07
			يوزع الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم .	08
			يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين	09
			يحترم مشاعر الموظفين ويقدر احتياجاتهم	10
			يحرص على كسب صداقة جميع العاملين	11
			يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام	12
			يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	13
			أقدر آراء الآخرين وأفكارهم وأستثمرها لصالح العمل	14
			تتوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	15
			تعزز روح التعاون والانسجام لدى العاملين	16
			تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى العاملين	17

الجزء الثالث: جودة الحياة الوظيفية:

أبعاد	<u>جودة الحياة الوظيفية</u>		غير موافق	محايد	موافق
ظروف العمل المادية	1	توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في العمل			
	2	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الإضاءة، التهوية النظافة).			
	3	تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لا نجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية ، مواصلات، وسائل اتصالات...)			
	4	تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين لأضرار صحية.			
التوازن بين الحياة والعمل	5	أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية.			
	6	تقدم المؤسسة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين.			
	7	تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية.			
	8	توفر المؤسسة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة.			
الأجور والمكافآت	9	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر او تجزء فان حصولي عليه امر مضمون.			
	10	أدائي الفردي يحدد مقدار مكافاتي.			
	11	أشعر باكتفاء الدخل الذي احصل عليه من وظيفتي أي لا يراودني أي تفكير في توفير دخل آخر مساعد له			
	12	يعتمد اجري على مقدار انجازي في عملي			

			13	تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.	اتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني.
			14	تعتمد أنظمة الترقيه والتقدم الوظيفي في المؤسسة على أسس ومعايير واضحة للعاملين.	
			15	يوجد فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين.	
			16	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي و قدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية.	
			17	لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع المؤسسة.	الأمان والاستقرار الوظيفي
			18	اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والامان المتبادل بين جميع الاطراف.	
			19	اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.	
			20	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة.	

في اعتقادك ماهي العوامل التي تراها تشجع العمال على جودة العمل في المؤسسة؟ رتبها حسب أهميتها؟

شكراً على تجاوبكم معنا.

## نتائج تحليل استبيان أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية

معامل اتساق الفا كرو نباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	20

#### جنس

الجنس	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الجنس	Freque	Percent	Cumulative Percent	35,3
ذكر	11	36,7	36,7	36,7
أنثى	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### العمر

	Frequency	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide أقل من 30 سنة	5	16,7	16,7	16,7
من 31 إلى 40 سنة	17	56,7	56,7	73,3
من 41 إلى 50 سنة	6	20,0	20,0	93,3
أكثر من 50 سنة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide متوسط	3	10,0	10,0	10,0
جامعي	26	86,7	86,7	96,7
دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

#### سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valide Percent	Cumulative Percent
Valide	أقل من 05 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 05 إلى 10 سنوات	7	23,3	23,3	36,7
	أكثر من 10 سنوات	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
اتحرى الصدق في تعاملي مع الآخرين	30	2.93	0.25
التزم باللوائح والقوانين والتعليمات والقيم	30	2.87	0.35
احافظ على المال العام واستثمره بفاعلية لمصلحة المنظمة	30	2.87	0.35
امثل قدوة في أداء العمل بطريقة أخلاقية	30	2.93	0.25
اهتم بهندامي ومظهري الشخصي	30	2.60	0.50
احافظ على اسرار العمل الإداري	30	2.53	0.51
يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف	30	2.37	0.49
يوزع الأعباء على العاملين بعدالة ولا يكلفهم فوق طاقتهم	30	2.37	0.49
يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العاملين	30	2.40	0.49
يحترم مشاعر الموظفين ويقدر احتياجاتهم	30	2.47	0.51
يحرص على كسب صداقة جميع العاملين	30	2.43	0.50
يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام	30	2.47	0.51
يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	30	2.60	0.62
أقدر آراء الآخرين وأفكارهم واستثمرها لصالح العمل	30	2.93	0.25
تتوفر البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	30	2.77	0.43
تعزز روح التعاون والانسجام لدى العاملين	30	2.83	0.38
تنمية حس المسؤولية الجماعية لدى العاملين	30	2.80	0.41
توفر المؤسسة عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في العمل	30	2.67	0.66
تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل	30	2.53	0.78
تعمل المؤسسة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	30	02	0.87
تتبنى المؤسسة إجراءات فاعلة لتجنب الموظفين لأضرار صحية	30	2.67	0.66
اجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية والاجتماعية	30	1.93	0.91
تقدم المؤسسة التسهيلات والبرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين	30	2.23	0.82
تهتم المؤسسة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية والرحلات الترفيهية	30	2.07	0.91
توفر المؤسسة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة	30	2.53	0.57
لدي ثقة وارتياح تام بان رتبتي مهما تاخر او تجزا فإن حصولي عليه الامر مضمون	30	2.70	0.60
إدائي الفردي يحدد مقدار مكافأتي	30	2.57	0.63
اشعر باكتفاء الدخل الذي حصل عليه من وظيفتي اي لا يراودني اي تفكير في توفير دخل آخر مساعد له	30	2.03	0.81
يعتمد اجري على مقدار إنجازي في عملي	30	2.17	0.79
تمنح الترقيات للموظف على اساس الكفاءة والمهنية في الأداء	30	2.17	0.70
تعتمد انظمة الترقيّة والتقدم الوظيفي في المؤسسة على اسس ومعايير	30	2.13	0.82
يوجد فرص مستقبلية للترقي والتقدم الوظيفي متاحة بعدالة لجميع الموظفين	30	2.30	0.79
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية	30	2.63	0.67
لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج قطاع المؤسسة	30	2.47	0.78
اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والامان المتبادل بلن جميع الاطراف	30	2.50	0.73
اشعر بالامان والاستقرار الوظيفي	30	2.33	0.71
تتبع ادارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالموظفين المهرة	30	2.40	0.86
<b>البعد الأول: الصفات الشخصية</b>	<b>30</b>	<b>2.84</b>	<b>0.37</b>
<b>البعد الثاني: الصفات الإدارية</b>	<b>30</b>	<b>2.42</b>	<b>0.49</b>

البعد الثالث: العلاقات الإستراتيجية	30	2.49	0.53
البعد الرابع: العمل بروح الفريق	30	2.83	0.37
المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	30	2.66	0.24
البعد الأول: ظروف العمل المادية	30	2.47	0.87
البعد الثاني: التوازن بين الحياة والعمل	30	2.19	0.83
البعد الثالث: الاجور والمكافآت	30	2.37	0.75
البعد الرابع: إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني	30	2.31	0.76
البعد الخامس: الأمان والإستقرار الوظيفي	30	2.42	0.76
المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية	30	2.35	0.42
N valide (listwise)	30		





### Independent Samples Test

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة	Equal variances assumed	2.873	.101	1.813	28	.081	4.25926	2.34911	9.07120	.55268
	Equal variances not assumed			2.992	3.888	.042	4.25926	1.42351	8.25703	-.26148
الجودة	Equal variances assumed	1.030	.319	.007	28	.994	-.03704	5.24400	10.77888	10.70480
	Equal variances not assumed			.012	3.950	.991	-.03704	3.14669	8.81784	8.74377

### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
القيادة	Between Groups	96.769	03	32.256	2.270	0.104
	Within Groups	369.398	26	14.208		
	Total	466.167	29			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	54.404	2	27.202	1.738	.196
القيادة	Within Groups	406.907	26	15.650		
	Total	461.310	28			
	Between Groups	135.463	2	67.731	.914	.414
الجودة	Within Groups	1927.227	26	74.124		
	Total	2062.690	28			

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	8.821	2	4.410	.260	.773
القيادة	Within Groups	457.346	27	16.939		
	Total	466.167	29			
	Between Groups	107.059	2	53.529	.733	.490
الجودة	Within Groups	1971.908	27	73.034		
	Total	2078.967	29			

# فهرس

VII.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجدول
X.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
ب.....	توطئة:
3.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.
3.....	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.
3.....	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية:
4.....	الفرع الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية.
5.....	الفرع الثالث: أساليب وصفات القيادة الأخلاقية.
6.....	الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية.
7.....	المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية.
7.....	الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
8.....	الفرع الثاني: أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية.
9.....	الفرع الثالث: أبعاد وخصائص جودة الحياة الوظيفية.
10.....	الفرع الرابع: مراحل جودة الحياة الوظيفية.
11.....	الفرع الخامس: معوقات وعوامل نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية.
12.....	الفرع السادس: عناصر جودة الحياة الوظيفية.
14.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.
14.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:
14.....	الفرع الأول: الدراسات الخاصة بالقيادة الأخلاقية:
18.....	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية.
21.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية:
28.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
29.....	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي بتقريت
32.....	تمهيد:
33.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
33.....	المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.
33.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة.
35.....	الفرع الثاني: طرق الدراسة:
36.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
39.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.
39.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
47.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.
54.....	مناقشة النتائج الإحصائية:

---

---

55.....	خلاصة الفصل
51.....	خاتمة
64 .....	المراجع
67.....	الملاحق