



المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الفرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية
دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

المشرف	إعداد الطلبة
كريمة رزاق بارة	1 وارث آسية
	2 زواغي جهينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زايد جابر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	كريمة رزاق بارة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	طباخي سناء

السنة الجامعية 2023/2022



كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس

لم يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه

فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

و عملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل:نحمد الله عز وجل

ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة **كريمة رزاق بارة** التي

رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة

راجين من المولى عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها

كما نشكر الأستاذ: زيد جابر جزيل الشكر على مساعدته

لنا في هذا العمل

فجزاه الله عنا كل خيرا .

إهداء

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خير عون، أهدي هذا العمل المتواضع
إلى اليد الطاهرة التي أزالت من أمامي أشواك الطريق ورسمت
المستقبل بخطوط من الأمل والثقة، إلى الذي لا تفيه كلمات الشكر
والعرفان، إلى مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة أبي الحبيب **صالح** أطال الله في
عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية .
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسملة الحياة وسر
الوجود، إلى أمي الغالية **عقبلة** .
إلى من ترعرعت معهم وبينهم إخوتي وأخواتي .
إلى جميع كتاكيت العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم .
إلى من سرنا سويًا ونحن نشق طريق النجاح، إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف
زهرة النجاح، إلى صديقاتي الغاليات .
إلى من ساندتني في هذا العمل :حبيبتي **زينة** .
إلى سندي في الحياة :زوجي العزيز **عماد** .
إلى من تقاسمت معي هذا العمل **جهينة**

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسأهم قلبي :كل أقاربي
وكل من أعرفه من قريب أو من بعيد

أسية

إهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار المقابل، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

إلى الروح التي سكنت روعي إلى **والدي علي** .

إلى ملاكي في الحياة ...إلى معنى الحب والتفاني، إلى من كان دعائها

سر نجاحي ، إلى **أمي الحبيبة فتيحة** .

إلى من هم أقرب إلي من روعي، إلى من أستمد منهم عزتي وإصراري، إلى إخوتي الكرام .

ميلاد، يوسف، حمزة، منير .

إلى من أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ...إلى من عرفت معهن معنى الحياة

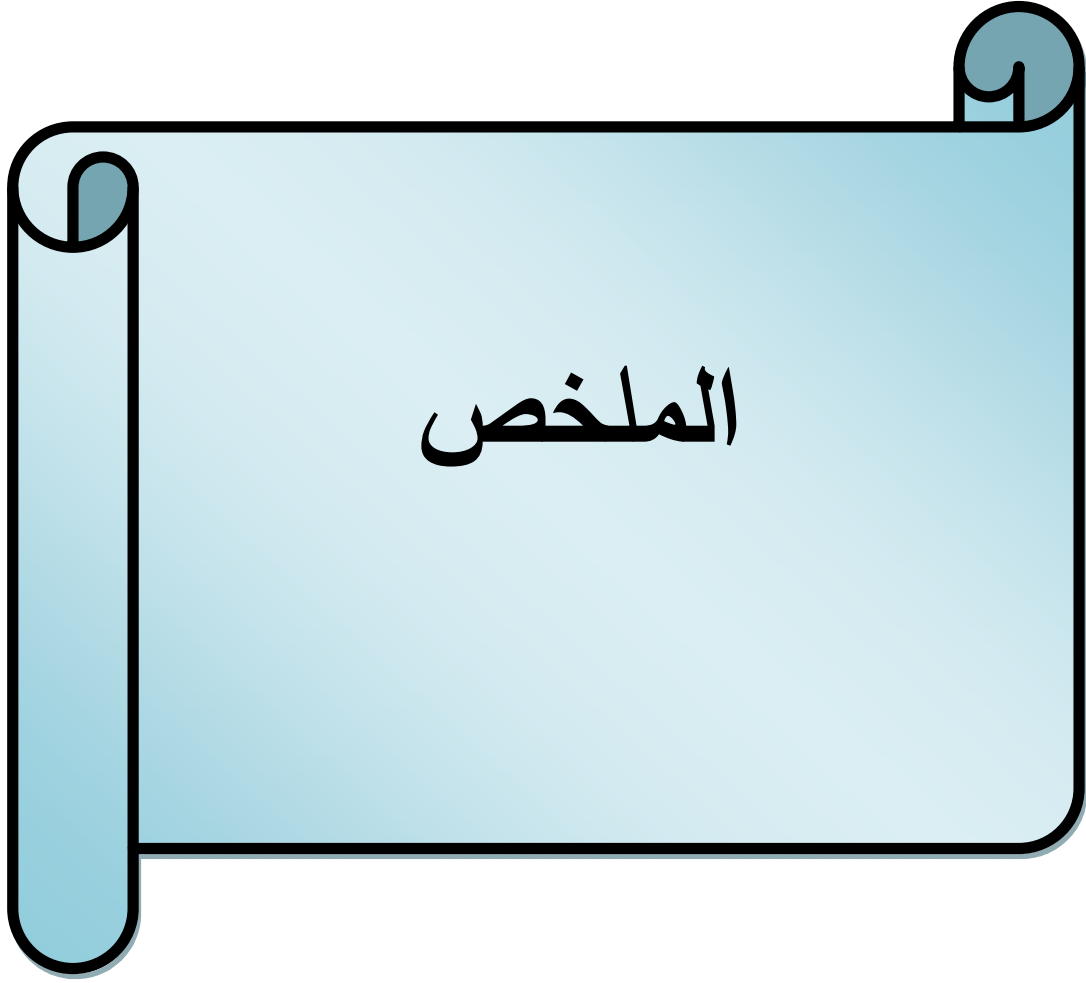
إلى أخواتي : عائشة، فاطمة .

إلى من أرى التفاءل بعيونهم والسعادة في ضحكتهم، إلى الوجوه المفعمة بالبراءة

إلى صديقات عمري ورفيقات دربي يسرى وفراح .

إلى زميلتي التي شاركتني في هذا العمل :أسية .

جهينة



المخلص

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة الأخلاقية وعلى 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 الاستبيان ومعالجته عن طريق برنامج SPSS .
وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية .
الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية

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 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 statically treatment by spss.

Y concluded that there is a high level of the concept of ethical leadership among employs, as the existence of a correlation between ethical leaderships an independent variable and the quality of work life as a dependent variable.

Key words: Ethical Leadership; the quality of career.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
III-II-I	فهرس المحتويات
v-IV	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات عامة حول القيادة
03	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة
03	أولا : مفهوم القيادة
04	ثانيا : أهمية القيادة
05	المطلب الثاني: نظريات حول القيادة و أنماطها
05	أولا : نظريات القيادة
07	ثانيا : أنماط القيادة
09	المطلب الثالث: مهارات القيادة ووظائفها
09	أولا : مهارات القيادة
10	ثانيا : وظائف القيادة
12	المبحث الثاني: السلوك الأخلاقي الوظيفي
12	المطلب الأول: ماهية الأخلاق
12	أولا: تعريف الأخلاق
13	ثانيا: فوائد الأخلاق
13	المطلب الثاني : مفاهيم حول نظرية الأخلاق و السلوك الأخلاقي
14	أولا: النظريات الأخلاقية
15	ثانيا: السلوك الأخلاقي
16	المطلب الثالث: مدخل مفاهيمي حول الأخلاقيات المهنية
16	أولا: مفهوم أخلاقيات العمل (الأخلاقيات المهنية)

18	ثانيا: أهمية أخلاقيات العمل (الأخلاقيات المهنية)
18	ثالثا: أهداف الأخلاقيات المهنية
19	المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية
19	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة الأخلاقية
19	أولا: تعريف القيادة الأخلاقية
20	ثانيا: أهمية القيادة الأخلاقية
21	ثالثا: أبعاد القيادة الأخلاقية
23	رابعا: أهداف القيادة الأخلاقية
23	خامسا: مبادئ القيادة الأخلاقية
24	سادسا: مبادئ القيادة الأخلاقية
25	المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية
25	أولا : مكونات القيادة الأخلاقية
26	ثانيا : أساليب القيادة الأخلاقية
27	المطلب الثالث: متطلبات القيادة الأخلاقية ومعوقاتها
27	أولا: متطلبات القيادة الأخلاقية
28	ثانيا: معوقات القيادة الأخلاقية
29	خلاصة
الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول جودة الحياة الوظيفية
32	المطلب الأول: مفهوم نوعية حياة العمل وأهميتها
32	أولا: مفهوم نوعية حياة العمل
33	ثانيا: أهمية نوعية العمل
34	المطلب الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية
34	أولا: جذور جودة الحياة الوظيفية
35	ثانيا: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
37	ثالثا: أهمية جودة الحياة الوظيفية
38	رابعا: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
42	خامسا: مبادئ جودة الحياة الوظيفية

43	سادسا: عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية
45	سابعا: خصائص جودة الحياة الوظيفية
46	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
50	المبحث الثاني: فعالية جودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها
50	المطلب الأول: أهداف جودة الحياة الوظيفية
51	المطلب الثاني: فاعلية جودة الحياة الوظيفية
52	المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها
52	أولا: العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية
53	ثانيا: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
54	المبحث الثالث: قياس جودة الحياة الوظيفية ومراحلها
54	المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية
56	المطلب الثاني: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية
58	المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية
59	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وموقعها
63	أولا: نشأة المركز الجامعي -ميلة -
63	ثانيا: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي -ميلة -
64	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي -ميلة
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي -ميلة
67	المبحث الثاني: خصائص عينات الدراسة وأدوات تحليل البيانات
67	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
68	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
68	أولا: تحديد عينة الدراسة
68	ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة
72	المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

فهرس المحتويات

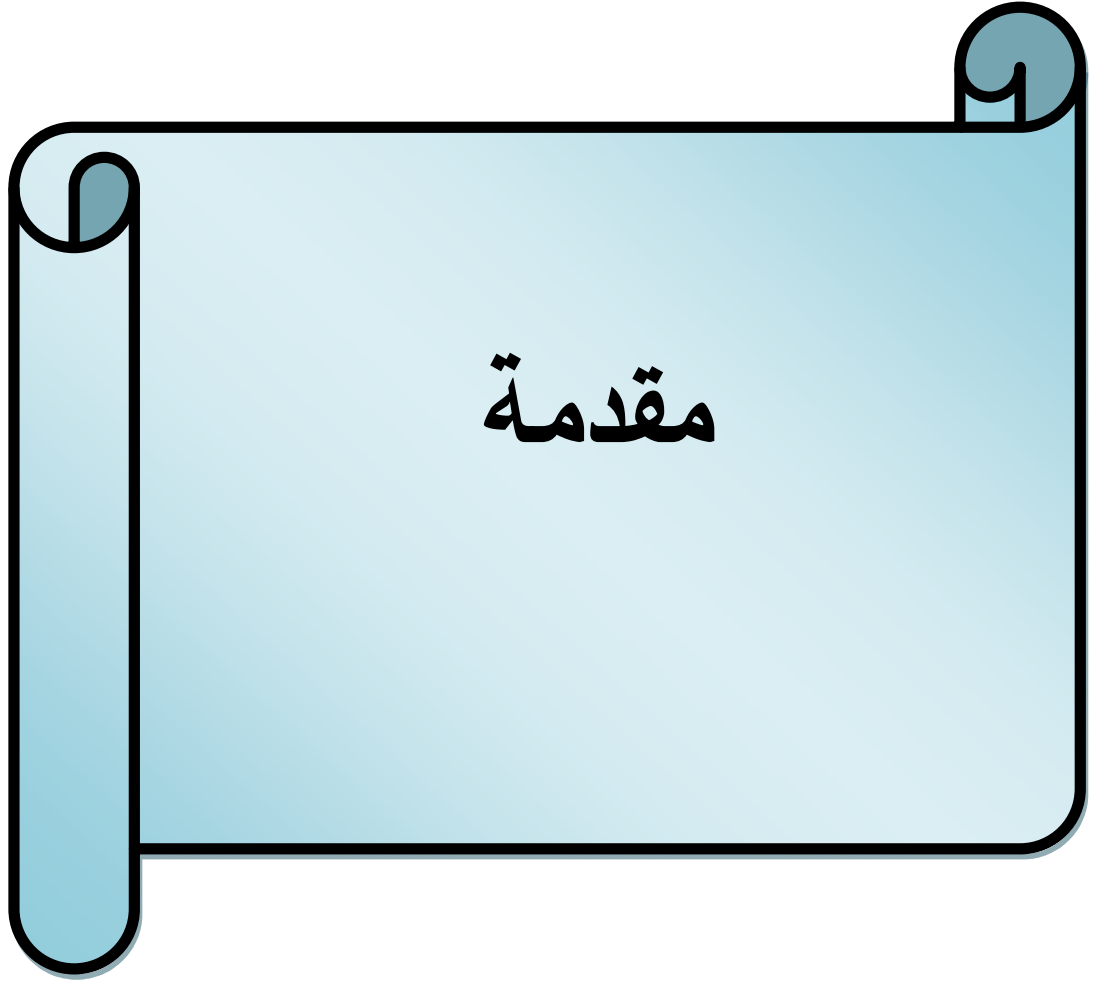
72	أولا: المصادر الثانوية
72	ثانيا: المصادر الأولية
75	المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة
75	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية
75	أولا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعده الصفات الشخصية للمدير
77	ثانيا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعده العدالة
78	ثالثا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى بعد المشاركة في السلطة
81	رابعا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى وضوح الدور
82	خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بتطبيق الحياة الوظيفية
87	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
87	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
87	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
90	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
89	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
90	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
91	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
92	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
93	خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية
94	خلاصة
96	خاتمة
98	المراجع
100	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	آراء الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الجدول رقم (01)
68	خصائص أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (02)
72	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (03)
73	درجات مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (04)
73	نتائج اختبار صدق الفرضيات	الجدول رقم (05)
74	معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي	الجدول رقم (06)
75	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصفات الشخصية للمدير	الجدول رقم (07)
77	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العدالة	الجدول رقم (08)
79	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المشاركة في السلطة	الجدول رقم (09)
81	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات وضوح الدور	الجدول رقم (10)
83	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة الحياة الوظيفية	الجدول رقم (11)
86	ملخص نتائج الدراسة	الجدول رقم (12)
88	اختبار ks لتوزيع البيانات	الجدول رقم (13)
89	ملخص نتائج تحليل جودة الحياة الوظيفية وبعد الصفات الشخصية للمدير	الجدول رقم (14)
90	ملخص نتائج تحليل جودة الحياة الوظيفية وبعد العدالة	الجدول رقم (15)
91	ملخص نتائج تحليل جودة الحياة الوظيفية وبعد المشاركة في السلطة	الجدول رقم (16)
92	ملخص نتائج تحليل جودة الحياة الوظيفية وبعد وضوح الدور	الجدول رقم (17)
93	ملخص نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسي	الجدول رقم (18)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل التقليدية	الشكل رقم (01)
42	المبادئ المهمة لجودة حياة العمل	الشكل رقم (02)
51	فاعلية جودة الحياة الوظيفية	الشكل رقم (03)
55	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	الشكل رقم (04)
63	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الشكل رقم (05)
66	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الشكل رقم (06)
69	توزيع متغير الجنس	الشكل رقم (07)
69	توزيع متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (08)
70	توزيع متغير الرتبة العلمية	الشكل رقم (09)
71	توزيع متغير المنصب الإداري	الشكل رقم (10)

الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100	الاستبيان	الملحق رقم (01)
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والمحاور	الملحق رقم (02)
107	الصدق والثبات	الملحق رقم (03)
107	التوزيع الطبيعي	الملحق رقم (04)
108	الارتباط بين المحاور	الملحق رقم (05)
108	حساب T و F	الملحق رقم (06)
109	الانحدار البسيط	الملحق رقم (07)



تمهيد

تشير العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية تعد عاملاً أساسياً في إرساء أو تحسين جودة الحياة الوظيفية، فعندما يتمتع المرشدون بقيادة أخلاقية يمكن للموظفين أن يشعروا بالثقة والإيمان بالمؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ينتج عنه تحسين أداء .

تتحدث الأبحاث الحديثة عن أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، فبيئة العمل الأخلاقية الصحيحة تؤدي إلى تحسين معنويات الموظفين وزيادة الانخراط والإنتاجية في العمل، كما أنها تفرز الشعور بالرضا والإحساس بالالتزام في العمل، وهذا ما ينتج عنه زيادة جودة الحياة الوظيفية .

ترتقي الأمم أو تتدثر من خلال الأخلاقيات السائدة والتي تحكم تصرفات الأفراد والمؤسسات العامة. وكما تسري تلك القاعدة على الأمم والأفراد والمهن تسري أيضا على مؤسسات الأعمال حيث يكون الازدهار من خلال توافر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تعتقها تلك المؤسسة.

ولعل الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة يمكن أن يسهم بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية وخاصة القرارات التي تستند إلى تعليمات أو أنظمة أو قوانين وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للقادة الإداريين وصناع القرارات الإدارية .

ولكي تتم الاستفادة من المورد البشري لا بد من تأهيله و تأهيل المناخ المناسب للعمل وبتطبيق معادلة الإنتاجية الشهيرة في الموارد البشرية وضرورة توفر القدرة والرغبة بأبعادها المختلفة وباقي المؤهلات اللازمة الوظيفية وهو مصطلح حديث يعني تلك الأنظمة التي تستخدمها الإدارة في الموارد البشرية بالمنظمات بغرض تحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا بحيث تشجع احتياجات تطلعات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء .

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد مرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات إذ أن التزام القادة بهذه السلوكيات الأخلاقية أثناء ممارساتهم اليومية تجعلهم أكثر احترام ومصدر ثقة وهو ما ينعكس إيجابا على أداء العاملين لأعمالهم وقيام بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم لتحسين جودة الحياة الوظيفية .

وفي ضوء ما تقدم تتمثل إشكالية هذا البحث في :

الإشكالية

ما أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة ؟

الأسئلة الفرعية :

إن هذه الإشكالية في حد ذاتها تتفرع عنها جملة من التساؤلات تتطلب منا إلقاء الضوء عليها ومحاولة
الإجابة عليها بقدر التمكن من التحليل المعمق لتأثير القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تتمثل
هذه الأسئلة في :

- 1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير وجودة الحياة الوظيفية ؟
- 2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة وجودة الحياة الوظيفية ؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في السلطة وجودة الحياة الوظيفية ؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وجودة الحياة الوظيفية ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

تؤثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .

الفرضيات الفرعية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير وجودة الحياة الوظيفية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة وجودة الحياة الوظيفية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في السلطة وجودة الحياة الوظيفية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وجودة الحياة الوظيفية .

دوافع اختيار الموضوع :

- ✓ كون هذا الموضوع يعالج قضية من قضايا المجتمع ويفيد الطلبة والباحثين في المستقبل ؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالقيادة ؛
- ✓ طبيعة تخصصنا إدارة الأعمال والذي يولي اهتماما بالقيادة والحياة الوظيفية .

أهمية الدراسة

- ✓ تكمن أهمية هذا البحث في اعتبار القيادة الأخلاقية بوابة نجاح لأي مؤسسة .
- ✓ تتمثل أهميته في تفعيل وتوظيف البعد الأخلاقي داخل المؤسسة من شأنه تقليص الانحرافات ورفع المستوى الوظيفي .
- ✓ توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية .

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى :
- محاولة تقديم مختلف نظريات القيادة بهدف إيجاد النظرية الأقرب لمفهوم القيادة الأخلاقية ؛
 - التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ؛
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية ؛
 - التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة لتفعيل دور القيادة الأخلاقية في جودة الحياة الوظيفية .

حدود الدراسة

- الزمنية : تمتد حدود الدراسة من فيفري 2023 إلى ماي 2023 .
- المكانية : المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف .

المنهج المستخدم

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة استخدمنا المنهج (الوصفي التحليلي) وهو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss .

الدراسات السابقة

1- دراسة الدراجي عبد الكاظم جبار 2011 : أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق .

بينت هذه الدراسة أن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد أو في وظيفة أو مهنة معينة في منظمات الأعمال يعد ذات أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذه الأمور يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح أو الصادق، ويدفع أي على أن مصالحتها بمنظور دقيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، ولكنها تكون بالتأكد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل أهم نتيجة الدراسة هو أن أخلاقيات العمل لدى مدراء الأقسام على مستوى عالي وذو اهتمام واسع بالأخلاقيات .

2- دراسة العنقري 2014 : بعنوان أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الطائف ،السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات مع أفراد العينة والتي بلغ عددها 318 مفردة وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية .

2- دراسة أبو عيلة 2015 : بعنوان القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، تخصص أصول تربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديرهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت الدراسة من 366 معلما ومعلمة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل وقد استخدمت الإستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس لوكالة الغوث لمحافظة غزة كانت كبيرة حيث سمات العمل الفني والإداري في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية وحصل مجال العلاقات الشخصية على المرتبة الثالثة في مراتب القيادة الأخلاقية وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد لعينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس .

3- دراسة عمر محمد مؤمن 2017 : أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه

تخصص، إدارة أعمال ، جامعة عين شمس ، مصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لقطاع الدخل لمصلحة الضرائب المصرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ضرورة تحويل شؤون العاملين أو المستخدمين إلى إدارات الموارد البشرية متخصصة ومؤهلة للدور الهام والجوهري المنوط بها لتطير الجهاز الإداري .

صعوبات الدراسة

- قلة الكتب المتخصصة في القيادة الأخلاقية ؛
- الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد ؛
- صعوبة الحصول على رد تحكيم الاستبيان .

هيكل الدراسة

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول .

الفصل 1 : بعنوان الإطار النظري للقيادة الأخلاقية تطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان أساسيات عامة حول القيادة والمبحث الثاني السلوك الأخلاقي الوظيفي والمبحث الثالث القيادة الأخلاقية .

الفصل 2 : بعنوان جودة الحياة الوظيفية تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث أيضا المبحث الأول الاطار المفاهيمي حول جودة الحياة الوظيفية والمبحث الثاني فعالية جودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها والمبحث الثالث قياس جودة الحياة الوظيفية ومراحلها .

الفصل 3 : بعنوان دراسة ميدانية حول تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

الأخلاقية



تمهيد

تعتبر القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة على الأفعال التي يقوم القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة (موظفين، عملاء، موردين... الخ).

حيث تمتاز المنظمة الأخلاقية ب(الصدق، العدل، الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع، ومن ثم أهم أسباب خلق الثقافة الأخلاقية والذي يتمثل في خلق الثقة مع أصحاب المصلحة، تحسين صورة الشركة، خلق بيئة إيجابية مؤثرة على الابتكار، اتخاذ الخيارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة)، وتعتبر القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس لتعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض.

وستتناول في هذا الفصل:

- أساسيات عامة حول القيادة .
- السلوك الأخلاقي الوظيفي.
- القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: أساسيات عامة حول القيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة

أولا : مفهوم القيادة

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، عندما تبادر مع مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لتنظيم حملة جمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأجد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد .عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد، أما في المنزل عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد -النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أولا ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما ¹. يرى بعض الباحثين أن القيادة هي ²:

- ❖ نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعات نحو حل المشاكل المتعددة.
- ❖ عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة
- ❖ نشاطات أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- إن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له .
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين أو المرؤوسين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

كما عرفها أيضا برنارد تشستر B .I Chester "السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية " .

¹ محمد عبد الله المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع، عمان /الأردن، 2008، ص05.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن ، 2009 ، ص13.

ثيري "terry" القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك فهو يجذبهم لذلك".¹

يعتبر دراكر P.F.DRUCKER إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

جيمي جيبون J.GIPPEN : هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة والمساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة .

وبهذا يتضح أن القيادة هي : "عملية التأثير على السلوك للوصول لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

ثانياً: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في:²

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنفعة وتصوراتها المستقبلية؛
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ؛
7. تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2011، ص22.

² محمد عبد الله المقصود محمد، مرجع سبق ذكره ص 52.

المطلب الثاني: نظريات حول القيادة وأنماطها

سننتظر في هذا المطلب إلى نظريات القيادة وأنماطها

أولا : نظريات القيادة

للقيادة مجموعة من النظريات هي :

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر، وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلف آرائها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقد قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى، وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة .

1. **نظرية السمات** : تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية .

أ. **الخصائص الجسدية** : حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية، وثقل الوزن، ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن من العيوب .

ب. **القدرة العقلية** : حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من رؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار .

ج. **السمات الاجتماعية** : وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون واكوين العلاقات، ونيل الحي والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها مع حقائق انبساطية وروح الفكاهة وقدرة على رفع معنويات الآخرين.¹

د. **سمات عامة** : يتميز بالهدام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، لإسكندرية/مصر، 2022، ص 221.

² **المرجع السابق**، ص 221.

2. **النظرية الموقفية** : نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.¹

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن وموقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعات في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم، فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هو القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه .

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة .

ومثال ذلك إن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا لم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا .²

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما للقيادة حيث أنها لا ترتبط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

3. **نظرية الرجل العظيم**: تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتم عن العبقرية والتوافق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات.³

أ. **خصائص العمل** : فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية .

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خفير كاظم محمود، **نظرية المنظمة، ط1**، دار المسيرة، عمان/الأردن، 2000، ص ص 224-226.

² عبد الغفار الحنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 535.

³ محمد البدوب الصافي خليفة، **المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2001، ص 185.

- ب. **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداؤها العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي :
- أدوار خاصة بالقائد: كتحدي الأهداف العامة للتنظيم .
 - أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال آلة معينة أو تشغيلها .
 - أدوار مختلطة بين القائد ومرؤوسيه: هي الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات .
- ✚ النقد الموجه لهذه النظرية: معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والتابعين، تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجتهم .

4. **النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي):** وتعتبر " النظرية التفاعلية " من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: (القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاته وحاجاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بناءها وعلاقتها وخصائصها وأهدافها والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته¹ .

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عصوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها، ويوثق الصلة بين أعضائها، ويحرص على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهم يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة .

ثانيا : أنماط القيادة

1- من حيث سلطة القيادة

تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى نوعين²:

1-1- القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المترابطة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة .

¹ صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² خليل حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 223.

1-2- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

2- من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

وتعرف بالأساليب الثلاث (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة غير الموجهة .) وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها، وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع .

ومما سيق يمكن تحديد ثلاث أنماط للقيادة:

1-2. القيادة الديمقراطية : تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة والمسؤولية مع إيجاد الدوافع للتعاون، وهذا بدوره يجعل القائد مشاور لأعضاء قيادية بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والاطمئنان .

فالقائد الديمقراطي الناجح يجب أن يكون ماهرا في تنمية روح التعاون والمشاركة وتقبل إبداء الرأي عند اتخاذ القرار وتنمية الشعور بالمسؤولية من أجل نجاح العمل وذلك بالنسبة لكل عامل¹.

4- تقييم القيادة الديمقراطية

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم و أهميتهم.²

2-2- القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأن يحاول تركيز كل السلطات بيده، ويحتفظ بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصد أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة العاملين لها، لذلك فهو لا يفوض سلطاته، كما يحاول جهده على توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته .

من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر :

في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وقتل المبادرة والإبداع والابتكار .

¹ مصطفى محمود، المدير المعاصر في إدارة الأعمال وفي نتيجة العولمة المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 422.

² علي عباس، تأثير أنماط القيادة الخارجية على عملية صنع قرار التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2004، ص136.

مهما كانت الدرجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلا أنه لا يمكنه قيادة كل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار .

2-3. القيادة الحرة

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في تحديد المهام والأنشطة مع أدنى تدخل من القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط حيث يقتصر دوره على تقديم المستلزمات الأساسية من موارد ومعلومات ضرورية وإنجاز العمل المطلوب من مرؤوسيه تأديته¹.

تقييم القيادة الحرة

إن منح القائد الإداري الحرية للعاملين في ممارسة أعمالهم يعتبر دافعا لهم أداء الأعمال، وذلك من خلال ثقته بقدراتهم على أدائهم، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم، ويكون هذا النمط صالحا في بعض المواقف المتعلقة بنشاطات البحث العلمي، ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو أكثر جماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أدائه بعيدا عن الإشراف والتوجيه .

المطلب الثالث: مهارات القيادة ووظائفها

سنتعرف في هذا المطلب على مهارات القيادة ووظائفها .

أولا : مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها، لذلك لا بد أن يكتسب كل قائد مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية، وتتمثل هذه المهارات في:

- 1.المهارات الإنسانية :** قصد بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعة وتحقيق الأهداف المشتركة².
- 2. المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود والإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة³.

¹ مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص 422.

² البشير العلاف، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، ط1 ، دار الأيتام للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن، 2003، ص54.

3. المهارات الفكرية : وهي القدرة الذهنية وإمكانية التحليل والإنتاج والمقارنة العلمية بين البدء، وتقبل أفكار الآخرين واستيعابها وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتحفيز العاملين على التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة .

4. المهارات الفنية : من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقيق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أداءه لعمله، كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والعزم والإيمان بالهدف .

ثانيا : وظائف القيادة

من وظائف القيادة الإدارية نجد :¹

- 1. التخطيط :** هو رسم الأهداف وتحديدها ووضع السياسات والإجراءات والبرامج على ضوء التوقعات المستقبلية، وهذا يتطلب من القائد بعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المتاحة حتى يتمكن من وضع الخطة في تحقيق الأهداف .
- 2. التنظيم :** هو تحديد وتوزيع القائد للسلطات والإصلاحات والجمع بينهما وبيت القوة البشرية وترتيبها بصورة تضمن تحقيق الأهداف .
- 3. التوجيه :** هو إرشاد القائد وتوجيه المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب .
- 4. التنسيق :** وهو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة والتي يقوم بها المرؤوسين تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار وفي جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع بالتعبير عن آراءهم وأن يسهموا بجهودهم في تحقيق الأهداف والتنسيق بين أعمال إدارته وبين الإدارات والأقسام الأخرى للمؤسسة .
- 5. الرقابة :** وهو دور القائد في الرقابة على سير العمل والتأكد من حسن السير وحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل بشكل يحافظ على كيان المؤسسة، ويساعد في تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وأن يشارك مشاركة فعالة في الاختيار بين البدائل المختلفة .

¹ ضرار العنتبي، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وبحث، ط1، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2007، ص 167.

6. **شؤون الأفراد والموظفين** : أن يهتم القائد بكل ما يتمثل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه وأن يعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية وطموحاتهم، وأن يشرف على عمليات التدريب والترقيات والنقل وغيره من الأمور المتعلقة بهم .
7. **اتخاذ القرار** : أن يهتم القائد باتخاذ القرار الذي من شأنه أن يحافظ على المؤسسة، يساعد في تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة أن يشارك مشاركة فعالة في الاختيار بين البدائل المختلفة.¹
8. **الاتصالات**: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم، وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل والعكس، ويعتبر الاتصال الشرايين التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم .
9. **العلاقات العامة**: إن القائد هو الذي يعمل دائماً جاهداً على إقامة علاقات طيبة مبنية على روح التعاون والمشاركة والمبادلة بوجه عام، وبناء سمعة طيبة والقيام بمعاونة الجماعة التي تعمل تحت إشرافه.
10. **الشورى**: القائد الماهر هو الذي يبني القيادة الناجحة والتي تكون مبنية على أسلوب ممارسة القيادة على أساس المشاركة لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

¹ ضرار العتبي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

المبحث الثاني: السلوك الأخلاقي الوظيفي

يعتبر، السلوك الأخلاقي الوظيفي مجموعة من البنود يجب معرفتها جيدا، وتسلط تلك البنود الضوء على أهم القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف داخل مقر عمله، وكل ما يرد بوثيقة أخلاقيات العامل على كل موظف الالتزام به لأن من يخالف أي بند من بنودها يقع تحت طائلة القانون، وتطبق عليه الإجراءات التأديبية .

المطلب الأول: ماهية الأخلاق

سنتناول في هذا المبحث العناصر التالية :

أولا: تعريف الأخلاق

الأخلاق منظومة من القيم والمعايير السلوكية التي يرتضيها المجتمع لنفسه وأفراده، نشدنا لفضائل الحق والخير والجمال، وهي من حيث وظيفتها توجه الأفراد إلى ما يجب عليهم القيام به، وتنتهي عما يجب تجنبه في مختلف المواقف الحياتية والإنسانية، وهي تركز في وظيفتها تلك إلى مجموعة من القيم الأخلاقية التي توجه السلوك الإنساني توجيها يتسم بالحكمة والفضيلة، فالأخلاق توجه الفرد إلى التمييز بين الخير والشر، بين الحق والباطل، بين الخطأ والصواب، كما يبين ما هو محمود وما هو مفهوم على وجه الإطلاق، والأخلاق تشكل منهجا وجدانيا ينير طريق الأفراد في المجتمع إلى صراط الحق والخير والجمال، وقد قيل في الأخلاق بأنها "التحلي بالمليح والتخلي عن القبيح"، وغالبا ما يطلق لفظ الأخلاق على جميع الأفعال الصادرة عن النفس محمودة كانت أم مذمومة.¹

فالمحمود منها يعرف بالخير، والمذموم منها يعرف بالشر .

أما لوسن LESINE (1772-1954) يعرف "الأخلاق بأنها مجموع متفاوت النسق من التحديات المتتالية، والقواعد والبيانات، وتبعا لذلك فإن الأخلاق تعبر عن الأخلاقية بطريقة عقلية، والأخلاقية هي مسؤولية الأنا بالفعل اتجاه القيمة من حيث هي تشمل فعلا محددًا.²

¹ 22: 11, a 18/02/2023, consulté le / 348871216, publication / <https://www.researchgate.net>

² عبد الرحمان البروي، الأخلاق النظرية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات 28 شارع فهد السالم، الكويت، 1985، ص 15.

ثانياً: فوائد الأخلاق

للأخلاق فوائد كثيرة منها ¹:

1. حسن الخلق من أفضل ما يتقرب به العبد إلى الله ؛
2. إذا أحسن العبد خلقه مع الناس أحبه الله والناس ؛
3. حسن الخلق يؤلف الناس، ويألفه الناس .
4. لا يكرم المرء نفسه بمثل حسن الخلق، ولا يهينها بمثل سوءه ؛
5. حسن الخلق يسبب رفع الدرجات وعلو الهمم ؛
6. حسن الخلق سبب في حب الرسول صلى الله عليه وسلم والقرب منه يوم القيامة؛
7. حسن الخلق يدل على كرامة النفس وحسن الطبع ؛
8. حسن الخلق يخول العدو إلى صديق ؛
9. حسن الخلق سبب لعون الله، وسبب لغفرانه.

ومن فوائد الأخلاق للفرد والمجتمع :

1. نشر الأمن والأمان بين أفراد المجتمع ؛
2. وجود المحبة والألفة بين الناس .
3. سيادة التعاون والتكافل الاجتماعي بين المجتمع، فالمسلمون أمة واحدة، يعطف غنيهم على فقيرهم ؛
4. نبذ الفرقة و الخلاف وما يمزق المجتمع.

المطلب الثاني: مفاهيم حول نظرية الأخلاق والسلوك الأخلاقي

يتم التطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظرية الأخلاق والسلوك الأخلاقي

والمتمثلة في :

¹ عبد الرحمان البروي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

أولاً : النظريات الأخلاقية

إن موضوع أخلاقيات العمل يعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم هناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات، وتتجز الأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقاً من ذلك فقد وضع العملاء المحترفين في هذا المجال أربعة نظريات لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي:¹

1. **النظرية المنفعية** : وفق وجهة نظر النظرية المنفعية فإن القرار يجب أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص، ولأجل تطبيق هذه النظرية فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبيتهم، لذلك فالنظرية المنفعية تطالب باختيار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحاً من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر .

2. **نظرية الحقوق** : إن أصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتُصان مثل: الحرية، حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، المساواة والتعليم.

لذلك فإن الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تهدد من منتجات غير مألوفة مثلاً، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم. وطبقاً لنظرية الحقوق فإن القرار أو السلوك يعد لا أخلاقياً إذا كان مجرد أو يحرم شخصاً معيناً من حقوقه الأساسية، ولذلك فإن الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق.²

3. **نظرية العدالة** : إن الأساس الذي يستندون في قراراتهم الأخلاقية عليه في هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة عند اتخاذ القرارات، وتشمل العدالة هنا نوعين، عدالة توزيعية وعدالة إجرائية، العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافآت والعقوبات والنتائج في المنظمة، إذ أنها تتأكد فيما إذا كان العاملون قد استلموا المكافآت التي تتناسب مع أدائهم أو أنه لا توجد مكافآت أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين، أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات، واستناداً إلى ما تقدم فإن أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفاً لا أخلاقياً.³

4. **نظرية الأنانية** : إن الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم مادامت لا تلحق الضرر بالآخرين، وهذه النظرية مشتقة من

¹ العززي سعد، نعمة حسين، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 15، ص54.

² المرجع السابق، ص 17.

³ العززي والساعدي، أخلاقيات الإدارة مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية، المجلد 1، العدد 3، 2002، ص100.

المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها أولا العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" والتقييم على هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، وأنانيون آخرون يهتمون بمصالح الآخرين .

ثانيا: السلوك الأخلاقي

إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، لذلك فإن السلوك الأخلاقي هو "السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وإن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام¹ .

إن الحكم على السلوك على أنه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادئ وقواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية، لذلك فإن تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين: الأولى صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد والثانية إن ما هو جيد أو سيئ أو صحيح أو خاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفون في مجتمعات مختلفة .

1-محددات السلوك الأخلاقي

تتمثل فيما يلي²:

1-2. المؤثرات الشخصية : وتشمل التركيبية الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، وتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافئ عن سلوك محدد أو يعاقب على سلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك أخلاقيا أو لا أخلاقيا .

1-2. المؤثرات التنظيمية الداخلية : وهي العوامل التي تعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة، وتتضمن ستة عوامل أساسية هي :حجم المنظمة واستراتيجياتها، هيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية والضغط المدرك على النتائج ومجموعة القوانين الأخلاقية .

1-3. المؤثرات التنظيمية الخارجية : وتتكون من الخصائص التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة أو خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية و التنوع، وتتضمن أيضا النظام القانوني والسياسي وثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة .

¹ العنزي سعد، نعمة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² المرجع السابق، ص 05.

المطلب الثالث: مدخل مفاهيمي حول الأخلاقيات المهنية

حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل (الأخلاقيات المهنية)

1- مفهوم الأخلاقيات

كلمة أخلاقيات تعني وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوبة أن يتبعها أفراد جماعة مهنية، وتعرف بأنها بيان المعايير المتتالية لمهنة من المهن تتبناه جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجه أعضائها لتحمل مسؤولياتهم المهنية، ولعل مهنة أخلاقيات وآداب عامة حددتها القوانين واللوائح الخاصة بها.¹

2- مفهوم المهنة

نتطرق أولاً إلى تعريف المهنة: المهنة كلمة ذات مدلول وصفي تشير إلى مجموعة من السمات الأساسية التي تتضمن الكثير من المهن مثل (الطب والمحاماة) وتتطلب درجة عالية من المهارة القائمة على المعرفة الشخصية .

* **تعريف المهنة:** هي المعتقدات الشخصية المهنية المرتبطة بالسلوك الخاص في الإنسان على اعتبار أنه عضو في مهنته وغالباً ما ترتبط المهنة بالمبادئ والقوانين والأخلاقيات والاتفاقيات التي تظهر على شكل ممارسات...

* مفهوم الأخلاقيات المهنية

روينز وديسنرو : يرى بأنها : "مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ".²

وهناك من يعرفها على أنها : " مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وناجحاً في مهنته، مادام قادراً على اكتساب ثقة العاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين".³

¹ جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص 60.

² رحمة بنت محمد العبدان الغامدي، أخلاقيات الإدارة لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 50.

³ جبار كاظم الدراجي، مرجع سبق ذكره ص 60.

أو هي: " مجموعة من الصفات الحسنة التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي على الوجه الأمثل ¹ .

ويرى الغامدي أن : "أخلاقيات العمل تقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها شريطة أن ترتبط هذه الأخلاقيات بأمرين :الأول :المفهوم الشامل للأخلاق والثاني :ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب الآخروي" .

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها المبادئ أو المعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج على أحكامها ² .

كما يمكن تعريفها أيضا: بأنها مجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها.

ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل العامة للفرد، بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، ومن هذه القيم ما يلي ³ :

1. الأمانة؛

2. العقل؛

3. الطاعة و النظم؛

4. الرحمة ؛

5. احترام الآخرين ؛

6. الولاء ؛

7. المساعدة والتعاون ؛

8. التحم في النفس ؛

9. الصدق؛

10. الشجاعة .

وقد قال الرسول - صلى الله عليه وسلم-: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق."

ثانيا: أهمية أخلاقيات العمل

¹ سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الطبعة الأولى، دار إدارة الثقافة والنشر، السعودية، 2010، ص33.

² بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص60.

³ المرجع السابق، ص 61.

لا يكتمل سير الحياة الإنسانية بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقة الناس فيما بينهم وتمثل الأخلاق أهم الضوابط التي حثت عليها التشريعات السماوية، والأخلاق تعد بمثابة دعامة أولى لحفظ الأمم والمجتمعات وضمان تسييرها.

تكمن أهمية الأخلاق وفوائدها في مجال العمل¹:

- أن المنظمة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعوي القضائية وغيرها ؛
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا لمردوده الإيجابي على المنظمة ؛
- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة، ويقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة ؛
- إن الغاية من الالتزام بالأخلاق وفوائده تكون لاكتساب مرضاة الله، و بها تحقق السعادة في الدنيا والآخرة.²

ثالثا : أهداف الأخلاقيات المهنية

تتمثل أهداف الأخلاقيات المهنية فيما يلي :

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على المصالح؛
- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المحظورة ؛
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما؛
- بث الطمأنينة والثقة في المجتمع، فيما يتعلق بخدمات أعضاء المهنة
- تكملة النصوص القانونية والأحكام التي وضعها المشرع تهدف الأخلاق المهنية إلى ضبط السلوك المهني الشخصي وفهم الواجبات المهنية، وخدمات التوازن بين الأحكام الأخلاقية وكذلك رفع مستوى المهنة والمحافظة على تقدمها، وتنمية روح التعاون ورعاية مصالح أعضاء المهن وتكملة النصوص القانونية والأحكام الشرعية، وبث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المهنة.³

¹ أسامة محمد خليل الزباني، دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية بمدينة غزة، رسالة ماجستير أكاديمي، قسم قيادة وإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص17.

² المرجع السابق، ص 17.

³ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة والمسؤولية والأعمال في شركات الأعمال ، ط1 ، دار الورق للنشر والطباعة ، الأردن ، 2006 ، ص134.

المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية

امتزج مفهوم القيادة الأخلاقية بمصطلح الأخلاق وذلك لبناء نموذج فعال يقتدى به للتغلب على السلوكيات السلبية وتعديلها وضبط العلاقات التنظيمية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة الأخلاقية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى :

أولاً: تعريف القيادة الأخلاقية

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها اكتساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لنفسه و مجتمعه.¹

وعرفها هاوس بأن : "القيادة الأخلاقية استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم".²

وتعرف القيادة الأخلاقية أيضاً على أنها القيادة بأسلوب يضمن كرامة وحقوق الآخرين وهي عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد..³

كما عرفها براون وزملاءه أن: "القيادة الأخلاقية هي السلوك المناسب معيارياً الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته الشخصية وعلاقاته، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال ذو الاتجاهين، واتخاذ القرارات".⁴

¹ ياسمين محمد، ناصر محمد الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 09.

² عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد، جامعة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 111.

³ بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد الأسرج، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 05، العدد (1/1)، 2021، ص 03.

⁴ شبيلي وهيبه، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، 2017، ص 125.

كما تعرف على أنها: " القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل في الأمانة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم العاملين.

وعرفها أركان يالميز: "نشر الإنصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية والجمع بين قدرات الأمانة، الموثوقية والإخلاص واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفا و لطيفا ¹.

وفق المفاهيم السابقة فإن مفهوم القيادة الأخلاقية يتكون من مدخلين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاث مستويات هي: العدالة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية، بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي أخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوى الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي واتخاذ القرارات الأخلاقية. ²

ثانيا : أهمية القيادة الأخلاقية

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع والمزايا التي تتوقع المنظمات الاقتصادية أن تحصل عليها إجراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات القيادة التي تتمثل في:

- الارتباط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المنظمة، وإن لم يكن على المدى القصير، وحتما سيكون في صالح المنظمة على المدى الطويل؛³
- قد يكلف تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمنظمة كمواجهة دعوة قضائية أو حتى جريمة في بعض الأحيان إذا تمادت المنظمة في تركيزها على الأرباح بغض النظر عن الوسائل المؤدية لها مما يؤثر سلبا على سمعتها في الأسواق ولدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهمين ؛

¹ قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء، بيانته، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، 2010، ص 96.

² ناصر محمود الدجاني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ سليمان محمد كريم، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق المبادئ الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربية، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2012، ص 107.

- أصبح الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة للدخول في السوق العالمي وللحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000، إيزو 1400) وذلك بالالتزام بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج والدقة ووضوح المعلومات وغيرها، وبعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم؛¹
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة، كذلك أعضاء المنظمة لهم دور في تطوير الاقتصاد. إن اعتماد القيادة الأخلاقية كأحد مبادئ المنظمات من شأنه أن يؤدي إلى تفادي أزمة عالمية أخرى .

ثالثاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

1- الصفات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به، ومن أهم هذه الصفات:²

- تحري الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين ؛
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسين لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم ؛
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكاته؛
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية اتجاهها ؛
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستشار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه ؛
- يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يظهر نفسه مثلاً يحتذى به كل مجالات الحياة، وأن يكون حاضراً في أذهان الآخرين.³

2- الصفات الإدارية : وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في:

- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها ؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد ؛
- يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة، ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل ؛

¹ عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، الحكومة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، ملقى دولي، جامعة عنابة، 2009، ص 5.

² الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، 2018، ص ص 71،72.

³ المرجع السابق، ص 72.

- يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم ،
- العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيا والارتقاء بكفاءاتهم ،
- اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

3-العلاقات الإنسانية : حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال :

- المحابة والقدرة على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه ،
- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية ،
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام ،
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم وحفظ أسرارهم ،
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم .

4-العمل بروح الفريق: يسعى المدير الأخلاقي إلى :

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم،
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام ،
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي ،
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية،
- ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم،
- يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

وهناك من يؤكد على ضرورة أن يكون المدراء بمثابة نماذج يحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوكيات التي تتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعطي رسالة واضحة لمرؤوسيه بأهمية التصرفات الأخلاقية، ويعزز ضرورة الامتثال لهذه المعايير ¹.

¹ الأنصاري، عبد العزيز، عبد الغفور، عبد السبجان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

رابعاً : أهداف القيادة الأخلاقية

تهدف القيادة الأخلاقية إلى:¹

1. تحفيز القيادات الأخلاقية على تحمل متطلبات أدوارهم ومسئولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية .
2. تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السليمة .
3. إيجاد الفرص للقيادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخيارات التي كان لها الأثر في تشكيل حياتهم كأفراد.
4. زيادة وعي القيادات بالقيم التي يتعين أن يوظفوها في أعمالهم.
5. زيادة تأثير قيادات المؤسسات في تشكيل سلوكيات العاملين معهم وتهذيب أخلاقهم.
6. ممارسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً.
7. تشكيل صف ثاني من القيادات الشابة التي تتشرب القيم والأخلاقيات ويعمل على تفعيل العمل بها .

على أساس هذه العوامل هناك من ينظر إلى أن القيادة الأخلاقية تتقاسم مع العاملين المهام الفنية والعلاقات الإنسانية بحيث تعيش القيادة مع العاملين وتشاطرهم وتشاركهم مسراتهم وأحزانهم معاً.²

خامساً: مبادئ القيادة الأخلاقية

أوردت الدراسات والبحوث ثمانية مبادئ يركز عليها تطبيق منهجية القيادة الأخلاقية في المؤسسات على النحو التالي:³

- ❖ **التطوير الذاتي:** حيث يتم تنظيم بعض البرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية، وبعض برامج التطوير الذاتي التي تدعم من فكر القيادة الأخلاقية في إدارة المؤسسات.
- ❖ **التطوع:** حيث أن قيام قيادة المؤسسة في بحث العاملين وتشجيعهم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ❖ **مشاركة جميع العاملين:** بحيث تحت القيادة الأخلاقية العاملين على المشاركة في جهود التحسين المستمر، بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم الذاتية في تطوير العمل، وفي الوقت نفسه دعم النواحي الإنتاجية.

¹الشمعان خالد عبد العزيز أحمد، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، مجلة التربية والعلوم، المجلد 28، العدد 106، 2016، ص ص 11-12.

² محمد السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 23، العدد 2، 2014، ص 26.

³ المرجع السابق، ص 27.

❖ العمل بشكل جماعي : حيث تقوم القيادة الأخلاقية بالتعاون مع العاملين في تشكيل فرق العمل محددة المهام والواجبات بتحمل مسؤولية تنفيذ تلك المهام، واعتبار العمل الفردي داخل المؤسسة لا قيمة له إلا بتعاون الأفراد واشترائهم في فرق العمل .

❖ الأصالة و الإبداع: حيث لا تكتفي القيادة الأخلاقية التنظيمية بالإفادة من نماذج الجودة والتميز المطبقة في المؤسسات الأخرى، بل سعى إلى تطوير نماذج مبتكرة تفي باحتياجاتها التنموية.

سادسا: خصائص القيادة الأخلاقية

تتسم القيادة الأخلاقية بمجموعة من الخصائص أبرزها¹:

1- الرقابة الذاتية : فالقائد في مؤسسته رقيب على ذاته بدافع ضميره، وإذ أخطأ يعترف بالخطأ ويبادر إلى إصلاحه، ويعمل على عدم تكراره .

2- حياة القيادة: فيما يختص بكافة القضايا داخل وخارج مؤسسته والعمل على تطبيق معايير العدالة بكل نزاهة ووضوح.

3- المرونة: حيث تتسم القيادة بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من الأشكال.

4- التأكيد على سياسة الباب المفتوح : فلا حواجز ولا موانع من عقد لقاءات مستمرة بين القيادات والعاملين، ولا فضاظة في التعامل من قبل القيادة للعاملين تحت أي ظرف .

5- التأكيد على قيمة العمل الجماعي : يعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للقيادة الأخلاقية، كما تطرقنا إليه سابقا، فالقيادات يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم بذلك الأسرة الواحدة، وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا ما من الاستمتاع الذاتي لدى القيادات .

6- التأكيد على العلاقات الإنسانية : فمثلا يقوم القائد بإعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته، وينظر إلى المؤسسة في المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية .

7- الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية : تعني المسؤولية في ظل القيادة الأخلاقية التزام القائد بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل نتائجها، من خلال التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة مع العاملين معه.

¹ ياسمين ناصر محمد، محمود الدجاني، مرجع سبق ذكره، ص 47.

8- تطوير أساليب مناسبة للرقابة على جودة الأداء : حيث تقوم القيادة بالتقييم الموضوعي للأداء الحالي ومقارنته بالأهداف المحددة والعمل على تطوير الأداء في ضوء النتائج المقارنة . كما تعمل على استخدام أساليب حديثة في التقييم كمؤشرات الأداء والقياس المقارن بالأفضل.¹

9- التمسك بالقيم السائدة : حيث تسعى القيادة إلى تفعيل العمل بالأخلاقيات السائدة في المجتمع من قيم ومثل وسلوكيات واتجاهات إيجابية كاحترام الآخرين وخدمتهم والعدالة والصدق وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع.

• يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية أصبحت تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع في المؤسسات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمؤسسات قد حتم وجود نظام قيمى يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم ممارسات القيادات السلوكية والمهنية .

المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

سوف نتعرف في هذا المطلب على مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

أولاً: مكونات القيادة الأخلاقية

حسب وجهة نظر بردي 1999 هناك أربعة مكونات لا تتفصل عن بعضها البعض، فالاهتمام بأي مكون من هذه المكونات بصورة منفصلة يعتبر مضللاً وغير كامل.

و هذه المكونات كما يلي:

- ❖ **الهدف :** القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق، ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وهذا يضمن التركيز والتماسك .
- ❖ **المعرفة :** القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بالعقل وتدبر هذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة وبيئتها .
- ❖ **السلطة :** القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشاركة .
- ❖ **الثقة :** القائد الأخلاقي يحفز العاملين، وهو المستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيمتلكهم الخوف من ممارسة سلطتهم .

¹ محمد السيد الحضري أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

هنا نرى أن هذه المكونات الأربعة بالفعل يمكن تطويرها، وباختصار فإن دور القائد يتركز أساسا في إرشاد وتوجيه القوة الإنسانية الكاملة لتحقيق وإنجاز الطموح المنظومي بطرق تحرر أكثر من كونها تقييد وتكبح تخيلاتهم وتحكمهم، فالقيادة الأخلاقية يجب أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، وهنا تبرز للقائد أهم مهاراته في زيادة السيطرة والتوجه الذاتي للموظفين.¹

و يحدث ذلك فقط عندما يكشف القائد احتياجات الموظفين، ويقوم بتلبيتها، فلو شعر الموظفون بأن المنظمة تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا : أساليب القيادة الأخلاقية

نلخصها فيما يلي:²

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائدا أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب أن تكون القيادة معتدلة وهادئة، والقيادة القاسية بلا مبرر يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون نمو للاستياء والسخرية .

كما يمكن النظر إلى القائد الأخلاقي كمارس للسلطة من خلال أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي:

- الإلهام: وهو يعطي المثل و ذلك يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف النظامية، ويعتبر أقل درجة من درجات التدخل.
- التسهيل: دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة قدر الإمكان .
- الإقناع: اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية.
- المنافرة: عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف النظامية حيث يكون الالتزام ناقصا.
- الإكراه أو الإجبار: إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام "أعلى درجة من درجات التدخل".

¹ راضية بنت سليمان بن ناصر ، القيادة الأخلاقية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012، ص 61.

² المرجع السابق، ص 213.

المطلب الثالث: متطلبات القيادة الأخلاقية ومعوقاتها.

سوف نتعرف في هذا المطلب على متطلبات القيادة الأخلاقية ومعوقاتها .

أولاً: متطلبات القيادة الأخلاقية

تتطلب القيادة الأخلاقية عدة متطلبات من بينها ¹:

1. القيادة الأخلاقية تتطلب الشجاعة : إن التفكير العميق فيما يعنيه أن يكون مدير المؤسسة قائداً أخلاقياً بشكل جوهري فإنه يتطلب منه أن يضع في الحسبان دور الشجاعة .
2. القيادة الأخلاقية تحتاج إلى معرفة : يجب على القائد الأخلاقي أن يكون على دراية ومعرفة بما يحدث حوله، حيث أن القيادة الأخلاقية تدرك أن الالتزام الأخلاقي للقيادة بالوظيفة بشكل صحيح يتطلب المعرفة الكافية بها، وإن الاستقامة الشخصية والإلمام بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ القرارات وعلى معرفة تامة مهام وظيفته وأبعادها المختلفة .
3. ولجعل القيادة الأخلاقية موضع التطبيق: يعتبر التحدي من الممكن أن يجسد ويتجزم واقعياً وبشكل إيجابي، إذا انطلق المسؤول من الالتزام بالمظلة الإيمانية التي تحرك كامن الإنسان بضرورة الالتزام بالبعد الأخلاقي في السلوك، وبعث الشجاعة والجرأة في السير نحو إحداث التغيير المطلوب لتجسيد قيادة أخلاقية في المنظمة تشمل مكونين أساسيين هما :مكونات الأداء والسلوك، ومكون الأصالة والمصادقية .

فالمكون الأول الأداء والسلوك فيشتمل على:

- رسالة ورؤية : التي تتمثل في هدف أو قصد أو رؤية باعتبار أن هذه كلها من أولويات اهتمامات القيادة ؛
- قوة : أن الأداء يستند إلى قوة قرار ملزم ؛
- بنية : أي أن الأداء يتضمن خططا ومسارات وهيكلية وبنية وعمليات تساعد في تحقيقه .
- المصادر : إذ أن تفعيل أي أداء يحتاج إلى مصادر معينة سواء كانت هذه المصادر بشرية أو مادية، وأي شيء يمكن أن يساهم في تحقيق الأداء يعد مصدرا من مصادر تيسر تجسيده وتحويله إلى كينونة .

¹ هاني عبد الرحمن طويل، إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الطبعة الأولى، نشر بالجامعة الأردنية ، عمان/الأردن، 2006، ص 61.

أما المكون الثاني: الأصالة والمصادقية فيشتمل على:

الأصالة: فهي الصلة لما يتوجب على القادة تفهمه قبل ممارستهم لأي دور قيادي، باعتبار أن الأصالة والموثوقية هي التي تربط الفكر بالعمل، كما أن صناعة أي قرار ابتكاري يتطلب طريقة تتسم بالصدق والأمانة والأصالة والبعد عن السطحية والسذاجة في التعامل مع الآخرين.¹

ثانياً: معوقات القيادة الأخلاقية

هناك بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحاً هي نقص الشجاعة أو الاستقلالية في التفكير، ونقص الخيال، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل وأحياناً ما يمنعنا من القيادة الأخلاقية هو ابتذال الشين، فنحن نعمل في نفس الوظيفة لمدة طويلة ولا نستطيع أن نرى بأن الشرارة الإبداعية والتكريس المتناسك الضروري للقيادة الأخلاقية كما تشير إلى عدد من الأسباب التي يمكن أن يعيق تطبيق القيادة الأخلاقية منها:²

1. تغلغل بعد الإيمان واهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان وجبروت المادة على الروح والفوائد والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه .
2. الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح "القيادة" ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة.
3. ضعف الدراية بمداخل وبيث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في دهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم .
4. إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه النظم الاجتماعية اليوم يكمن في مقدرتها على تبصر واقعها، وتحليله على أن يشمل ذلك رؤى هذه النظم ومسلماتها والقناعات والبنية الذهنية للعاملين فيها، وكذلك عملياتها وكل ما يتعلق بأخلاقيات الأداء والإنتاجية فيها، ومن ثم اكتشاف السلوكيات المحيطة أو المعيقة الظاهرة والخفية على حد سواء وتبصرها وتناولها بجدية ووعي ومسؤولية وأخلاقية قادرة على أن تضع النقاط على الحروف مستبعدة عن ممارسة أي عملية تزييف على الذات.³

¹ هاني عبد الرحمن طويل، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد عبد القادر عابدين، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص 347.

³ المرجع السابق، ص 347.

خلاصة الفصل

من خلال التعرف على متغيرات الدراسة السابقة وعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة نستنتج أن دور القيادة الأخلاقية هو أحد الأساسيات لنجاح مختلف المؤسسات وذلك من خلال أهميته ومبادئه التي تعتبر كمراحل لاكتساب القيادة، وذلك من خلال تحسين عملية الاتصال مع العاملين وتبادل مختلف المعارف بينهم، وتوليد أفكار جديدة للإبداع داخل المؤسسة من أجل إحداث التغيير المطلوب لتطويرها ، وعليه الرفع من مستوى أدائها لتحقيق الأهداف بكل فعالية وكفاءة .

الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

تعد جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية التي انتشرت ولاقت قبولا في الكثير من المؤسسات المعاصرة، وذلك لارتباطها بالحياة الاجتماعية للعامل ونظرا للدور الأساسي الذي تلعبه بالنسبة للفرد في تحسين أداءه وجعله ذو كفاءة وفعالية عالية من خلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها وزيادة شعوره بالانتماء وتبنيه فكرة التطور والإبداع والابتكار خاصة وأن الوضع الراهن اليوم يتطلب امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمتاز بالريادة والقبول لذلك عملت المؤسسات على تطوير وتحسين جودة حياة موظفيها .

وسنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية لمتغير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها من خلال هذه المباحث:

- الإطار المفاهيمي حول جودة الحياة الوظيفية .
- فعالية جودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها.
- قياس جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول جودة الحياة الوظيفية

إن تجسيد جودة الحياة الوظيفية وبرامجها ينعكس إيجاباً على أهداف المنظمة وفعاليتها وفعالية عاملها، حيث يزيد من كفاءة الإنتاجية، ويؤدي التزامهم ويشعرهم بالأمان الوظيفي والرفاهية والسعادة ويرفع من مستوى رضاهم ورجبتهم في البقاء في المنظمة، ويجعلهم أكثر مرونة في التعامل مع مختلف التغيرات والتحولات التي تعرفها المنظمة في ظل ما تشهده بيئة عملها من حركة وتطورات متسارعة ، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعاريف المرتبطة بجودة حياة العمل وأبعادها .

المطلب الأول: مفهوم نوعية حياة العمل وأهميتها .

أولاً: مفهوم نوعية حياة العمل

على الرغم من تعدد البحوث التي أجريت على نوعية حياة العمل، إلا أنه لا يوجد إطار نظري وتعريفي لنوعية حياة العمل، أو أداة محددة لقياسها، وقد تم تعريفها بشكل واسع اجتماعياً وموضوعياً وبشكل ضيق بالمصطلحات الفردية والذاتية، فقد تضمنت في فترة سابقة موضوعات مثل الدخل والوظيفة والسكن والتعليم والظروف البيئية والحياتية الأخرى، وبهد ذلك توسعت إلى إدراكات نوعية الحياة بشكل عام والخيرات والفردية والقيم، وتضمنت مؤشرات مرتبطة مثل السعادة والرضا عن الحياة¹.

وقدم الباحثون عدداً من التعاريف لمفهوم نوعية حياة العمل فمنهم من يرى أنه: النوعية المالية لحياة العمل التي تتحقق من خلال جو ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس تشعر الفرد بأهميته في المنظمة، وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل .

ويرى آخرون أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها .

وعرفها البعض الآخر بأنها مفهوم واسع لا يشمل فقط أساسيات العمل (الأجر والعلاقات في مكان العمل ويعكس أيضاً الشعور العام بالرضا الوظيفي ورفاهية حياة العاملين).

¹ سمير عادل الجادر، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94 ، 2016، ص 263.

يذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة الصناعية، فيعرق هؤلاء نوعية حياة العمل HQWI والتي تتحقق من خلال خلق جو ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة الصناعية، فبقياس هؤلاء جودة حياة العمل بالقدم الوظيفي لموارد المنظمة الصناعية، فكما مر الزمن وطال على هذه الموارد دل ذلك على وجود نوعية حياة العمل في المنظمة.¹

ويرى "AMOLD" أن نوعية حياة العمل هي نوعية العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية "amold1985;491"، وركزت كتابات "برنوطي" على أن نوعية حياة العمل هي خصائص مجموع الأبعاد لعمل الفرد التي تؤثر في حياته، هذه الحياة قد تكون مثرية enriching أي أنها تثريه كإنسان، أو قد تكون غير مثرية (مفقرة) non enriching.²

من الملاحظ أن هناك اتفاقاً على أن نوعية حياة العمل أكثر من كونها برنامجاً لتطوير الإنتاجية وتحسينها، فهي تهتم بتحسين مجال العمل من خلال الاهتمام بكل من:

- أ. جعل ظروف العمل أكثر إنسانية .
- ب. خلق بيئة عمل توجد القناعة الشخصية لدى الأفراد فضلاً عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم .

ثانياً: أهمية نوعية حياة العمل

تتجلى أهمية نشاطات نوعية حياة العمل في برامج تحسينها من خلال المنافع المتحصل عليها من تطبيقها ويمكن تلخيصها بثلاثة أنواع:³

1. توجه إيجابي أكثر نحو العمل و المنظمة أو زيادة الرضا الوظيفي.
2. زيادة الإنتاجية .
3. زيادة فاعلية المنظمة عندما تقاس بربحيته، إنجاز الأهداف، مبادلة الموارد وكذا تكتسب أهميتها من خلال تحقيقها النتائج الآتية:

– التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية أو النوعية في آن واحد،

¹ سمير عادل الجادر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² ناهد إسماعيل الحمداني، الثقافة المنظمة و أثرها في تحسين نوعية حياة العمل، مجلة العلوم الأكاديمية، المجلد 27، العدد 79، 2005، ص 136.

³ المرجع السابق، ص 137.

- فرصة الحصول والاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهاريًا ومعرفيًا من الموارد البشرية ؛
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع ؛
- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حال تعرض المنظمة الصناعية لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها؛
- فرصة الحصول على ولاء عالٍ من قبل المستفيد من سلعتها وخدماتها ؛
- فرصة النمو والتطور نتيجة لاستقرار الموارد البشرية واكتسابها الخبرات من خلال الارتباط الطويل بالمنظمة والاستخدام مدى الحياة هو مثال على مستوى التطور والنمو في الصناعة اليابانية .

المطلب الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية

في هذا المطلب سنتطرق إلى:

أولاً: جذور جودة الحياة الوظيفية

تعود جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايلو (1933) والتي عرفت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك ل **nc** (1960) وهذا ما لخصه (1982 Burgeor)، حيث يورد أن هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة في العمل، وهي فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد إنشاؤها والأهداف المنتظرة التي يراد تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة أكثر إرضاءً لدى العاملين في المؤسسة¹.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الو.م.أ على أساس المرجعيات والنظريات الاجتماعية التي تدعو إلى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة إلى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وإنشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد الحلول للمشاكل، مثل إنشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة "جنرال موتورز" واتحاد عمال السيارات، أين ظهر مفهوم جودة حياة العمل (**qualitywork life**)، والذي يقضي على إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم وذلك انطلاقاً من المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات .

¹ شبيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة - دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص 93.

ومع بداية 1973 والتي تعتبر الفترة الأساسية في البحث ومحاولة إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة الوظيفية المنعقدة بالو.م.أ والذي خرج بتوصيات حول تنسيق جهود الباحثين والمنظمات المعنية وذلك ببناء إطار نظري قوي حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية بتأسيس المجلس الدولي لجودة حياة الحياة الوظيفية مهمته الإشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة حياة العمل .

و لهذا لقي هذا المفهوم اهتماما كبيرا في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسة.¹

ثانيا : مفهوم جودة الحياة الوظيفية

قبل التطرق إلى مفهوم جودة حياة العمل، سوف نتطرق إلى:

أ-تعريف الجودة

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور بأن أصل كلمة جودة هي :جود، وتعني الجيد، نقيض الرديء على وزن فعيل، وجاد الشيء جودة أي صار جيدا .²

اصطلاحا: بعد ظهور الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي والدخول في مرحلة الإنتاج الكبير وظهور الشركات الكبرى وتعاظم المنافسة في ما بينهما، أصبح لمفهوم الجودة أبعادا جديدة ومشبعة فقد عرفها "ديميخ" بأنها "تلبية احتياجات العميل حاضرا ومستقبلا .

وعرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها "مجموعة من الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة تعبر عن قدرتها على الوفاء باحتياجات العملاء الصريحة أو الضمنية.³

ب-تعريف جودة الحياة

يعرفها فرانك بأنها "حسن إمكانية توظيف إمكانيات الإنسان العقلية والإبداعية وإثراء وجدانه ليتسامى بعواطفه ومشاعره وقيمه الإنسانية وتكون المحصلة هي جودة الحياة وجودة المجتمع ويتم هذا من خلال التركيز على ثلاث محاور هامة وهي: التعلم والتثقيف والتدريب.⁴

¹ شخي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² رفاف عبد القادر، مزبان محمد، جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، جلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 03، 2019، ص 3.

³ ، المرجع السابق، ص 4.

⁴ المرجع السابق، ص 100.

مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعرفها ديوب بأنها: "عملية مخططة، طويلة الأجل، جماعية وهادفة إلى التغيير، مسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، حيث تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين بما يتفق واستراتيجيات المؤسسة وثقافتها السائدة من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة لرفع مستوى أداء العاملين وتوفير البيئة التنظيمية لنقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة".¹

وتعرفها Meyrs: "بأنها الممارسات التي تبادرها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين".²

كما يعرفها Werther And Davis: بأنها "تعني توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد ومرتبات ومكافآت مادية ومعنوية قدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة وتحقيق جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل".³

ويمكن تعريفها أيضا: بأنها "مجموعة من الظروف والعوامل (الأجور، المكافآت، الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات) التي توفرها المنظمة في بيئة العمل بشكل مخطط والتي من شأنها تعزيز الشعور بالرضا لدى العاملين بما يضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة".⁴

وعرفها الجبوري وخزعليل بأنها: "مفهوم متعدد الأبعاد ويبدأ بالكفاية والعدالة في الأجر، ومرورا بظروف العمل الآمنة والصحية والاجتماعية وصولا إلى تمكين الفرد من استخدام جميع قدراته وتطويرها".⁵

¹ ديوب أيمن، أيمن حسن، تعيين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات 'دراسة ميدانية'، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص 208.

² Myers ;d.w ;human .resources management;prenapple and paradice commerce cleaning house;inc;newyork;1992;p 132

³ Werther ;w and davis ;human .resources and personnel management ; newyork-hill;2002;p 502.

⁴ خالد خالفي، يوسف بوكديون، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية بجامعة خميس ملبانة، الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات العمل، المجلد 7، العدد 3، 2021، ص 18.

⁵ قهيري فاطمة، كسنة محمد، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحياة الخدمية- دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018، ص 670.

وعرفها **Khosrowpour** بأنها: "تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل وبين مجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية التي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة"¹.

وعليه يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وتتمثل أساسا في إيجاد بيئة عمل مناسبة وآمنة وتصميم أعمال تلبي الاحتياجات النفسية للعاملين إضافة إلى كفاية الأجور وعدالتها .

ثالثا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تبرز أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المعنوي على معنويات العاملين والاحتفاظ بهم مما يقلل من دوران العمل، ويمكن تجسيد هذه الأهمية بما يلي:²

- توفير متطلبات وظروف العمل مما يساهم في زيادة رضا العاملين ؛
- تحقيق معدل دوران العمل ونواياه المغادرة وتقليل معدلات الغياب؛
- تعزيز سلوك البناء الإيجابي من الموظفين اتجاه منظماتهم؛
- تخفيض ضغوطات العمل من خلال السعي إلى تحقيق التوازن بين العاملين وعوائلهم ؛
- الاهتمام برفاهية العاملين والذي بدوره يزيد من دافعيتهم، كما أضاف (vers qnd sima) أن أهمية جودة حياة العمل تساهم بالآتي :
- تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي ؛
- زيادة دافعية العاملين نحو عملهم ؛
- المشاركة في اتخاذ القرار والسعي للتعلم وتطوير القابليات ؛
- إشباع حاجات العاملين و رغباتهم.

¹قهيري فاطنة، كسنة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 670.

² عادل مجيد النصراري، أثر جودة حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (بحث استطلاعي لأراء مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في كربلاء، مستشفى الكفيل، مستشفى الحجة، مستشفى زين العابدين نموذجاً)، مجلة الريادة للعمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد 03، 2022، ص 106.

رابعاً: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

توجد لدى المؤسسات نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية وهما:

أ-البرامج التقليدية

ويقصد بالبرامج التقليدية مجموعة من البرامج التي اعتادت المؤسسات استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعرفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو أغلبها بهذه البرامج التي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين بما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج في :

1. برامج تحسين بيئة العمل وظروفها : تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل وظروفها لها تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين، فضلا عن أهميتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق حالات الرضا الوظيفي.¹
2. برامج الصيانة البشرية : أعدت بعض البحوث والدراسات أن الصيانة البشرية من أهم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المقدمة للعاملين منها (الإجراءات الوقائية، الإجراءات الاجتماعية، الخدمات المعنوية والنفسية، خدمات التأمين، خدمات التقاعد)، ولها تأثير إيجابي في درجة التزام العاملين وانتماءهم للمنظمة .
3. برامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة : تعرف إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى الاستفادة منها بشكل فاعل وبما يساهم في تحقيق أهداف العمل .
4. برامج الرفاهية الاجتماعية : إذ بدأت المؤسسات تعني برفاهية العاملين لكونها أحد المداخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطور التنظيمي، وهذه العناية تكون من خلال إسهامات الإدارة في التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم ، وتحديد مشكلاتهم ومن ثم معالجتها في إطار العناية بتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، فضلا عن تحقيق حالات الرضا والانتماء الوظيفي لهم.²

¹ حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 01، 2019، ص ص268،281.

² المرجع السابق، ص ص 268،281.

5. **برامج الرعاية الصحية** : الرعاية الصحية هي من بين الحقوق التي لا بد توفيرها للعاملين في المؤسسات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلا عن الأهداف الفردية المتعلقة بصيانة العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل.¹
6. **برامج الأمن والسلامة** : إن الهدف من تطبيق الأمن والسلامة المهنية لمنع الحوادث والإصابات والحد منها والتي يتعرض لها العاملون أثناء تأدية مهامهم، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن أسباب التعرض للحوادث منها ما يرتبط بالآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل أو من بيئة العمل نفسها من ظروف ملائمة كقلة الإضاءة وسوء التهوية وزيادة الضوضاء والأصوات وساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة، وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الممل .
7. **برامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية** : العلاقات الإنسانية في العمل مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعملية، الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المؤسسة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها، ويساهمون إسهاما منتجا في تحقيق أهدافها، وفي ذلك تركز على رفع الروح المعنوية باعتبارها الوسيلة الأساسية والفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المنظمة انطلاقا من العلاقة المباشرة القائمة بينهما وبين الإنتاجية .

ب- البرامج الحديثة

يقصد بها تلك البرامج والنشاطات التي تمارسها المؤسسات بما يتلاءم مع طبيعة التغييرات في أعمالها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات، ونتيجة التغييرات (تنوع أعمال الوحدات، تعدد حاجات العاملين ورغباتهم، زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات) وألزمت هذه المنظمات بالعناية ببرامج جودة الحياة الوظيفية الحديثة التي أصبحت تؤطر بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المؤسسة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المؤسسات نحو الآتي² :

1. برامج الإثراء الوظيفي

تعد عملية زيادة إسهام العاملين في إنجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها (الإثراء الوظيفي) أحد المنطلقات لتحقيق الرقابة الذاتية والاحترام في العمل، وبما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي وبين الدافعية نحو العمل والأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف .

¹ محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

² المرجع السابق، ص 270

2. برامج الإدارة بالمشاركة

المقصود بالمشاركة هو ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعامل في المؤسسة مهما كان مستوى جودة مواضيعها وتتصل اتصالا غير مباشر بمصالح العاملين والمشاركة في القرارات أيضا، وترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين ومن خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المؤسسة بدءا من زيادة الأجر وانتهاء بالإجازات والعطل أثناء العمل.¹

3. فرق العمل المدارة ذاتيا

تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا بأنها مجموعات صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي، وتعد فرق العمل المدارة ذاتيا أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات، وعي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية والعمل من خلال الرقابة الذاتية، وهناك العديد من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا للمؤسسات والعاملين فيها، إذ تؤدي للاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحصل عليها العاملون وصولا إلى مجهوداتهم المبذولة في العمل، وينعكس هذا على التحفيز والرضا والعملية الإنتاجية .

4. برامج جداول العمل البديلة

أثبتت دول متقدمة عديدة في السنوات القليلة الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثا الغرض منها إيجاد دوافع للمؤسسة وأفرادها العاملين، إذ استندت إلى مفهوم يدعى ساعات العمل المرنة في الموصفات التقليدية للعمل التي تتم بثماني ساعات خلال يوم العمل واجهته تحديات عديدة منها مشكلة التغيير في دوافع العاملين للعمل والغيابات المتزايدة، لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييدا، والقصد من وراء هذه الابتكارات ليس تقليل ساعات العمل لإعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم، وعليه يمكن تعريف داول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) على أنها نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل.²

5. حلقات الجودة

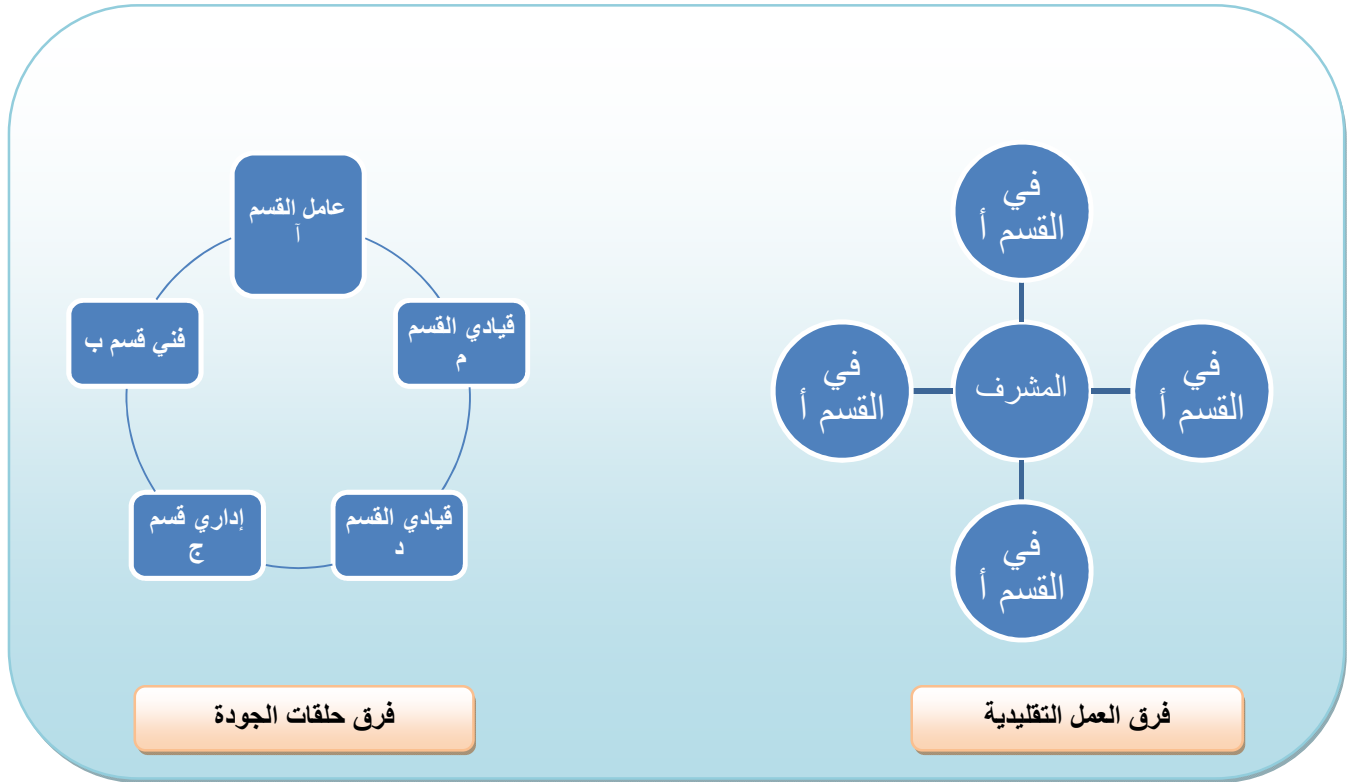
تعرف حلقات الجودة على أنها مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم يتراوح حجم كل منها من أربعة إلى عشرة عاملين في المؤسسة والهدف منها تطوير جودة المنتجات وتحسينها من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي تقدمها الإدارة .

¹ محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² المرجع السابق، ص 272.

ولابد من الإشارة للفرق بين فرق التحسين لحلقات الجودة وفرق العمل التقليدية، حيث أن فرق العمل التقليدية حسب النظرة الغربية تتشكل من فنيين من نفس القسم ويقودها مشرف مما يبقي صفة الإدارية والهرمية، أما فرق تحسين الطوعية لعدد من العمال من مختلف الأقسام كل مشاكل المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (01):الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل التقليدية



المصدر: حامدي محمد، علاقة حالات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، ص 272

6. برامج إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة فهي نظام إدارة يركز على العاملين، ويهدف زيادة رضا الزبائن باستمرار تعرف منظمة الجودة البريطانية (bqa) إدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.²

¹ محمد حامدي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 48.

خامسا: مبادئ جودة الحياة الوظيفية

يؤثر كل من الرضا الوظيفي وضغط العمل على نوعية حياة الفرد العملية أو جودتها، فمثلا لا بد أن يتمتع العامل الذي يشعر بقدر كبير من الرضا المهني، وقليل من الضغط السلبي المخزن بحياة ممتعة وجيدة إلى حد كبير، وهكذا فإننا نصف حيلته المهنية بأنها من نوعية عالية، وتتأثر جودة حياة العمل بعدد من المتغيرات أبرزها ما يتلقاه الفرد من تعويض ومنافع جانبية وفرص الترقى والتقدم في المنظمة ونوعية العمل وخصائص المنظمة، وطبيعة التفاعل الاجتماعي بين الزملاء، وباختصار تعكس نوعية حياة العمل جميع جوانب الحياة أثناء العمل .

ومن المحاولات الكبرى في سياق جودة العمل محاولة "والتون" التي نظرت إلى مفهوم نوعية حياة العمل على أنه يتكون من جميع جوانب الحياة العملية، بما في ذلك التعويض وظروف العمل وفرص النمو والترقي، ومن أجل التعرف على جودة حياة العمل تقوم المنظمة بقياس معدلات التغيب والاستقالة ونسبة الحوادث ومستوى الرضا المهني للعاملين¹.

الشكل رقم (02): المبادئ المهمة لجودة حياة العمل

- ❖ تعويض راتب وفوائد أو منافع جانبية.
- ❖ ظروف العمل صحيحة و آمنة .
- ❖ وجود فرص استخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من عارف وقدرات وتمكينه من التحكم في وظيفته وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- ❖ تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- ❖ المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة مع الزملاء والرؤساء .
- ❖ التوازن بين حياة العمل (الواجبات) والواجبات الأخرى لغير العمل.
- ❖ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات واستراتيجيات التوظيف والتسويق .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

¹ شيخي مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 98-99.

سادسا : عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

يتوقف نجاح منظمات الأعمال المعاصرة على مدى قدرتها على الوصول إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها في آن واحد، الأمر الذي يجعل الإدارة المعاصرة تؤمن بأن نجاحها سيكون مرهونا بالوصول إلى وضعية التوازن والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سعيها المتواصل لتطبيق برامج تطوير حياة الجودة الوظيفية وغيرها .

وفي هذا الصدد تتناول جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين قصد إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة همل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار لتحسين الأداء قصد إنجاح الحياة المهنية في المنظمات، ومن مجمل هذه العوامل كما وردت لدى الباحثين في المجال التنظيمي¹.

1. نظام الاتصالات

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية لتبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث ضمن محيط المنفعة، ويتوقف مدى نجاح جودة الحياة الوظيفية أيضا على نوع المعلومات التي يتلقاها الموظفون حول المنظمة، وكذا المدى الذي تقوم فيه رئاسة المنظمة أو المؤسسة بالاهتمام بالعاملين غيرها من خلال الاستماع لاقتراحاتهم وأفكارهم من خلال قناة اتصال مباشرة وواضحة.²

2. نظم المقترحات

إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار وعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين .

¹ حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 47.

² المرجع السابق، ص 47.

إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات، حيث يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف ذاته يجب أن يكون الالتزام واضحاً في كلماته وتصريحات عامة ورسائل العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقداً ضمناً فلن تنتلق هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع، حيث يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3. مجهودات المنظمة

إن نجاح جودة الحياة الوظيفية يتوقف بشكل كبير على مجهودات المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، حيث أن هذه البرامج تسهم في إشباع حاجات العاملين مما يولد لديه الشعور بالرضا عن حياتهم المهنية، وبالتالي تحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم، إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لسعيها الدائم لتطبيق مثل هذه البرامج.¹

4. دوائر الجودة

خلال العشرين سنة الماضية، بذلت العديد من الجهود لزيادة الإحساس بفريق العمل في المنظمة ربما تكون إحدى تقنيات فريق العمل الحديثة هي دوائر الجودة وهي مجموعة من العمال مع مشرف عليهم يجتمعون طوعياً للتعرف على المشاكل المرتبطة بالعمل أو الوظيفة والسعي لحلها .

5. برامج الجودة في العمل

برامج الجودة في العمل هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والخطط الهدف منها تحسين بيئة العمل، وبفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة لحاجات ومتطلبات عمالها في إطار التطوير الذي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم، كما أن تحقيق هذه البرامج يكون مبنياً على توافر عنصر النية للمشاركة في اتخاذ القرار مع بعض العناصر الأخرى مثل إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب فهي تتضمن المبادرة الإدارية والمتعددة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا لدى الموظفين في بيئتهم المهنية.²

¹ حدة سلطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² المرجع السابق ، ص ص 48-49.

سابعاً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

يتميز مفهوم جودة الحياة الوظيفية بعدة خصائص منها¹:

جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، إنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذه جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية.

- جودة الحياة في العمل مفهوم في نفس الوقت إداري وموضوعي ،
- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماشى مع استراتيجيات المنظمة تعضدها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين الأفراد ،
- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميع الجوانب المادية والمعنوية للعمل ،
- تحقيق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين ،
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون شاملاً يتضمن تحقيق الأهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات ملائمة لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وفي تلبية مطالب العملاء ،
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم من مقومات نجاح جودة الحياة الوظيفية.

¹ جنات بوخمم، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص ص 37-38.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع إبراز الاختلافات التي جاء بها الباحثون في هذا المجال.

في بداية 1973 اقترح "والتون Walton" ثمانية أبعاد أساسية ووصفها على أنها أساس تحقيق جودة الحياة الوظيفية والتمثلة فيما يلي :

1. التعويض العادل والمناسب,
2. ظروف العمل الصحية والأمنة,
3. تقديم الفرص لاستغلال تطوير القدرات البشرية ,
4. فرص مستقبلية لاستمرارية التطور والأمن ,
5. التعامل الاجتماعي في المنظمة ,
6. الدستورية في المنظمة ,
7. العمل ووقت الحياة الشخصية ,
8. المسؤولية الاجتماعية المنظمة ¹.

تعتبر الأبعاد التي جاء بها **والتون** أبعاد أساسية وضرورية حتى في الوقت الحالي، وقد أجريت دراسات عديدة حول هذه الأبعاد وأثبتت أنها تشتمل على مختلف الجوانب التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للعامل، لذلك فهي تعتبر أساساً للدراسات التي جاءت بعدها ونقطة بداية ناجحة لها .

واستناداً للأبحاث التي قام بها "كرايون" 1997 وكانت دراسة متعلقة بتأثير تفاعل الفرد مع جهاز الكمبيوتر وإجهاد الفرد كمؤشر لجودة الحياة الوظيفية، من خلال هذا قام بتقسيم نظام العمل إلى خمسة أنظمة فرعية هي: الأفراد، المهام، العوامل التنظيمية، البيئة المادية للعمل .

والأدوات والتقنيات المستعملة في العمل، وكل هذه النظم تؤثر في بعضها البعض، وفي نفس الوقت تؤثر على الفرد العامل، لذلك فإن العلاقة بين الإجهاد وجودة الحياة الوظيفية هي علاقة غير مباشرة ناتجة عن عدة أبعاد ضمن الأنظمة الفرعية للعمل ².

¹ جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² المرجع السابق، ص 39.

أما الأبحاث التي قام بها "عون وآخرون" **Cohn And Al** " المتعلقة بالقيادة الذاتية وعلاقتها بجودة حياة العمل، وهي الالتزام التنظيمي وتطور رضا فرق العمل، الرضا عن العلاقات الاجتماعية وأخيرا الرضا عن مميزات العمل .

وبالنسبة لكل من "دانا وجرفن" **Danna And Griffen** ومن خلال الدراسة التي أجريت في سنة 1999 حول الصحة والرفاهية في العمل، فلقد أكد الباحثان على أن جودة الحياة الوظيفية تحتوي على ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في: الرضا عن الحياة الشخصية، الرضا عن العمل بحد ذاته، وأخيرا الرضا عن العوامل المادية للعمل ونظام الرقابة المتبع .

وأكدت أبحاث كل من فاندروف وما يسمى **Vander Doef Neas** على ضرورة إدخال عدة أبعاد في استبيان جودة الحياة الوظيفية باعتبارها الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في ما يلي :

- الاهتمام بمهارات الأفراد العاملين ؛
- التحكم في الوظيفة والسيطرة عليها ؛
- عبئ العمل وضغط الوقت ؛
- المجهود البدني ؛
- التعرض للمخاطر وللاأمن في العمل ؛
- معنى و أهمية العمل؛
- الدعم الاجتماعي من الرؤساء وبين المرؤوسين ؛
- الرضا الوظيفي.¹

ومن خلال الأبعاد أعلاه يمكن القول أنها نفس أبعاد "التون" لكن بتغيير آخر وإضافة لها بعد الرضا باعتباره مؤشرا هاما ومباشرا لقياس جودة الحياة الوظيفية .

ومن بين التحليلات التي قام بها "لويس وآخرون" سنة 2001 واقتراح أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أنها: "البيئة المحيطة للعمل، تطوير قدرات الأفراد واستقلاليتهم، العوائد المادية للعمل ، تقديم فرص مختلفة للأفراد العاملين .²

¹ جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² المرجع السابق ، ص 41.

لكن سرعان ما قام كل من "سيرجي وآخرون" و"طوروا قياس جديد لجودة الحياة الوظيفية، أي "مدخل إشباع الحاجات" و"مدخل التأثير العمودي الأفقي، حيث اقترحوا أن جودة الحياة الوظيفية يمكن قياسها من خلال إشباع حاجات الأفراد، واقترحوا أيضا سبعة حاجات أساسية وهي الأبعاد التي يعتمد تجسيدها إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتتمثل فيما يلي:¹

وتعبر هذه الحاجات عن المستوى الأدنى لجودة الحياة الوظيفية	}	1. حاجات الصحة والأمان
"Lower –Order Needs"		2. حاجات اقتصادية
وتعبر هذه الحاجات عن المستوى الأعلى لجودة الحياة الوظيفية	}	3. حاجات اجتماعية
"Higher –Order Needs"		4. حاجات تحقيق الذات
		5. حاجات معرفية
		6. حاجات جمالية

إن هذا التصنيف يدل على أن الأبعاد الأساسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية هي إشباع هذه الحاجات، ويمكن القول أنه لإشباع المجموعة الأولى من الحاجات يتحقق مستوى منخفض لجودة الحياة الوظيفية أما لإشباع المجموعة الأولى والثانية فيتحقق مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية.²

¹ جنات بوخمم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² المرجع السابق، ص 42.

الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (01): آراء الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية

Huang And Al 2007	Martel And Dupuis 2006	Sig And al 2001	Lewis And al 2001	Vander Doef and al 1999	Danna and griffen 1999	Cohen and al 1997	Carayon 1997	Walton 1973	
x		x	x					x	التعويضات العادلة
	x	x	x	x	x		x	x	بيئة العمل المادية
	x	x	x			x		x	تطوير الفرد
	x	x	x			x		x	فرص التطوير
	x	x	x	x	x	x	x	x	دعم اجتماعي
x	x			x	x				دعم المشرف
x	x	x	x	x				x	المسؤولية الاجتماعية
x	x	x		x		x		x	توازن حياة العمل
		x		x	x				الأمن الوظيفي
x				x	x				الاستقلالية
x	x	x		x					الإنجاز
x			x	x			x		التحدي في العمل
x				x					تنوع المهارة
x				x					المشاركة في القرار
				x					وضوح الدور

Source: yoland ivan der berg ;the relztion ship between organisation trust and work life ;submitted in accordance with the requirementfir the degree if nater if art in the subject in destrailand organization psycology university of south Africa;2011;p 100

المبحث الثاني: فعالية جودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها

تحاول هذه الدراسة تقديم نظرة جديدة حول موضوع فعالية جودة الحياة الوظيفية وأهم العوامل المؤثرة فيها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث مع ذكر أهم المعوقات التي يمر بها تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: أهداف جودة الحياة الوظيفية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى:

تتسم جودة الحياة الوظيفية بأهمية بالغة التأثير في أداء العاملين، ينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بيئة عمل محفزة لأداء أي عمل، لذلك كان الهدف الرئيسي إعداد قوة عمل راضية، مندفعة ذات ولاء عالي لأعمالها .

تسعى المنظمات من خلال تطبيق برامج الجودة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها¹:

- توفير طاقة عمالية أكثر ولاء ودافعية ،
- تنظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة ،
- تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين وجعلها تصب ضمن أهداف المؤسسة،

ومن خلال إطلاع الباحثة عن الأدبيات السابقة فإنها تلخص الأهداف العامة الناجمة عن تطبيق

جودة الحياة الوظيفية فيما يلي :

- خفض معدل دوران العمل ومعدل الغياب وتجنب إدراك العاملين بالإحباط الوظيفي ،
- زيادة تحفيز العاملين والحفاظ عليهم ،
- زيادة معدل الرضا للعاملين وزيادة الالتزام التنظيمي لهم ،
- زيادة أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ،
- استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية،
- خفض التكاليف التنظيمية من خلال خفض تكاليف ترك العمل،
- زيادة قوة الاتصالات التنظيمية التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدل الاستجابة للتغيرات السوقية ،
- تجنب أي سلوك تنظيمي معوق للعمل .

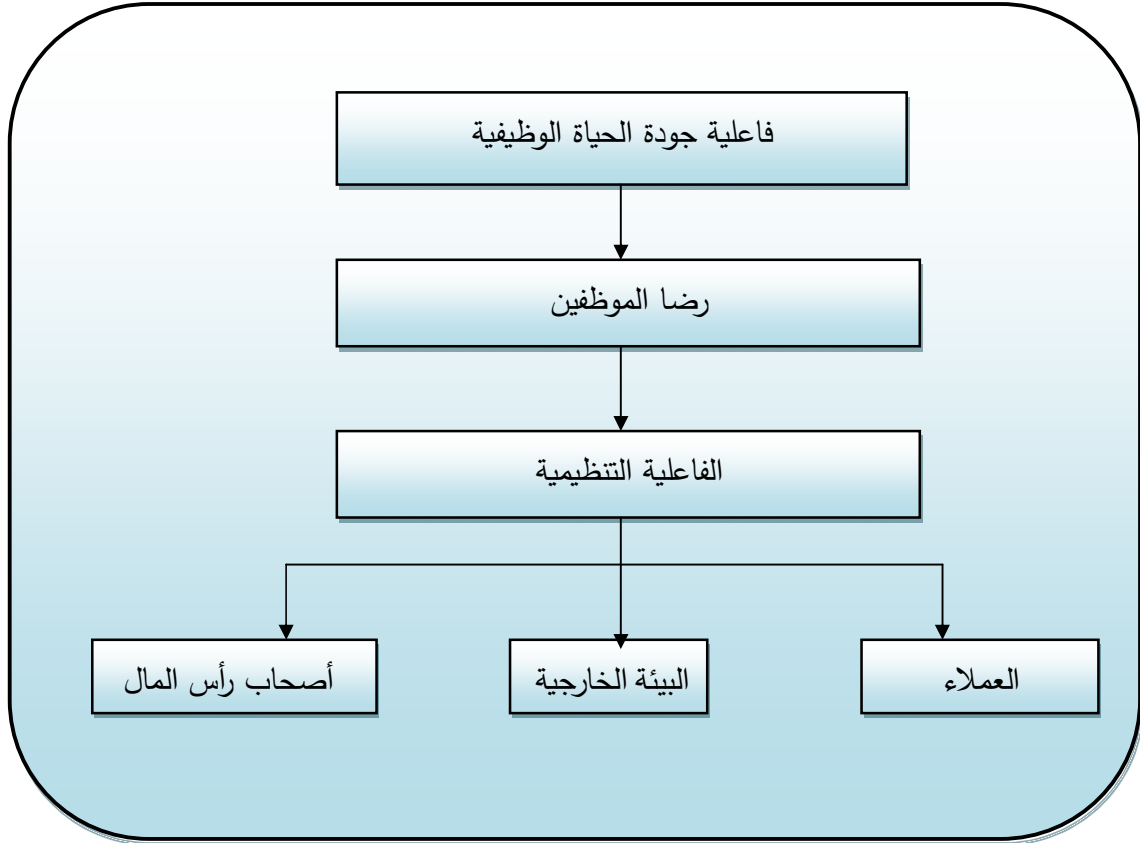
¹آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، رسالة لنيل درجة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، 2017 ، ص 34.

المطلب الثاني: فاعلية جودة الحياة الوظيفية

تساعد فاعلية جودة الحياة الوظيفية على زيادة فاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح كما هي في

الشكل: ¹

الشكل رقم(03) : فاعلية جودة الحياة الوظيفية



المصدر: سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2008، ص 14

من خلال الشكل السابق : كلما التزم القائد الإستراتيجي بتوفير جودة وظيفية وبيئية عمل مناسبة والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظفين يؤدي ذلك لرضا الموظفين وزيادة ولائهم ودافعيتهم ورغبتهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورؤية المنظمة مما وبالتالي يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب المال وبالتالي فإن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح.

¹ سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، ط 1 ، مطبعة العشري، القاهرة، 2008، ص 14.

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى: الوقوف على مختلف العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها .

أولاً: العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية

1. عوامل مادية

أ. أجور ورواتب عادلة: هو مصدر رئيسي لدخل الموظفين بالإضافة إلى دوره في تحديد المكانة الاجتماعية التي يحققها الموظف سواء بالمنظمة أو خارجها، وهي تلعب دوراً باستقطاب المهارات والكفاءات العالية من الموظفين والحفاظ عليهم وألا يزيد عدم الرضا بين الموظفين .

ب. مكافآت وتعويضات عادلة: فوجود مثل هذه النظم يؤثر على أداء الموظفين لوظائفهم ويقلل من معدلات الدوران ويحسن من الأداء والإنتاجية بالمنظمة، بحيث يكون هناك عدالة بين ما يقدمه الموظف من جهد وبين ما يعود عليه مقارنة مع ما يحصل عليه الآخرون على نفس المستوى الوظيفي وبنفس الأداء المبذول سواء داخل أو خارج المنظمة .

2. عوامل وظيفية

أ. التصميم الوظيفي: وهو الهيكل المخطط الذي يساعد على تحديد وترتيب المهام المطلوب تنفيذها وعددها وكيفية أداءها، فالهدف هو تطوير المهام لتلبية متطلبات واحتياجات المنظمة والموظفين وتبسيط المهام الوظيفية للموظف وزيادة مجال العمل وإتباع سياسة التدوير الوظيفي لزيادة في المهارة والإبداع والإنتاجية ومعرفة العاملين وتمكينهم من المشاركة واتخاذ القرارات .

ب. الأمان الوظيفي: هو شعور الموظف بالأمن والاستقرار دون أية انتقاص من الأقدمية أو الأجر مما يؤثر على صحة الموظفين ورفاهيتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وله تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي¹.

ت. فرص الترقية والتقدم: تعمل المنظمات على برامج لتطوير الوظيفة والترقيات ليتولد لدى الموظفين الولاء للمنظمة، وبالتالي الحرص على هؤلاء الموظفين والمحافظة عليهم بالمنظمة .

3. التوازن بين الحياة والعمل

تلعب بعض المنظمات دوراً التوفيق بين مسؤوليات العمل وبين الحياة الاجتماعية للموظف والمحافظة على صحتهم .

4. التنظيمات وإجراءات التقويم

¹ حلاوة عماد منصور، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 37.

الأسلوب المتبع من المنظمة للتعامل مع حالات عدم الرضا أو الظلم أثناء تنفيذ الأعمال الوظيفية يترك أثره على سلوك وموقف الموظفين اتجاه الإدارة والعكس، وبالتالي من أجل المحافظة على معنويات الطرفين يتم التأكيد على التعامل بجدية وعدالة وشفافية في مواضيع التظلمات .

5. عوامل اجتماعية

تتمثل في العدالة الاجتماعية والتكافل والحفاظ على كرامة وخصوصيات وحرية الموظف وتحسين نظام العمل الجماعي وإشعار الموظف بالأمن الاحترام المتبادل .

6. ضغوط خاصة بفرق العمل

تتمثل في الصراع بين أعضاء الفريق وضعف تماسكه، فالضغوط تؤثر على نفسية الموظف وعلى أدائه لمهامه فتعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها لأنه سيمضي الوقت في محاولة التغلب على الضغوطات فضغوط العمل تعد عاملا رئيسيا لكثير من المشكلات التنظيمية .

ثانيا: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالا وأنماطا كثيرة مما تؤدي إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية التي قد تتعرض لها المنظمات وأهمها :

1. نقص الموارد: سواء على مستوى البيئة المحيطة (ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع، سوء حالة الاقتصاد، عدم توفير البنية الأساسية في المجتمع) أو على مستوى المنظمة (نقص المارد المالية أو التنظيمية¹).
2. قصور فهم إدارة المنظمة لأهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بأداء وإنتاج العاملين، ونقص في قدرات الإدارة على تطبيق المفهوم بفعالية.
3. سوء الخدمات وزيادة ساعات العمل وتدني مستوى الأجور والعمل في ظروف قاسية وعدم وجود نظم للتأمين الصحي فضلا عن عمالة الأطفال، بالإضافة إلى ضعف الرقابة الحكومية.

مما سبق نقول أن من أهم المعوقات التي قد تواجه تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات هي عدم فهم الإدارة لأهمية تطبيق هذه البرامج وعدم تخصيصها موارد مادية لهذه البرامج، وكذلك عدم الرغبة في إتاحة الفرصة للموظفين باتخاذ القرارات والقدرة على التعبير عن آرائهم باعتبارها ليست جزءا من صلاحيتهم وباعتبار أن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة كافية ومرضية دون الحاجة للمزيد من تحسينها .

¹ حلاوة، عماد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثالث: قياس جودة الحياة الوظيفية ومراحلها

تبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة لجودة الحياة الوظيفية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث مع ذكر أهم المراحل التي تمر بها جودة الحياة الوظيفية، وإظهار العلاقة بين هذه الأخيرة والقيادة الأخلاقية .

المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية

قدم جيلبرت النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمية التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية والذي يتشابه في مراحله ما قدمه french et bell.

ويتضح من الشكل القادم أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد وإنها عملية تطوير مستمر تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.¹

¹ تواتي سمية، جودة الحياة الوظيفية -التأصيل النظري والمفاهيمي، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 2022، ص ص 484،499.

الشكل رقم (04) : يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



يتضح من خلال ما سبق أن إعداد برامج جودة الحياة الوظيفية وتنفيذها على مراحل مع ضرورة توفير جملة من الإمكانيات والوسائل التي تساعد على تجسيدها، بالإضافة إلى أنه يتطلب تكاتف الجهود بين مختلف العاملين في مختلف المستويات انطلاقاً من أعلى مستوى هو المستوى التنفيذي، مع مشاركة مختلف النقابات الشريك الاجتماعي التي تعد إحدى أهدافها تحسين وتجويد بيئة العمل للعاملين، بالإضافة إلى كونها عملية مستمرة، تركز في نجاح تطبيق برامج الجودة على التغذية الراجعة "العكسية" التي تساعد في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمدى نجاح تطبيق هذه البرامج ومحاولة علاج أي خلل أو نقص في بيئة العمل، وقد تؤثر على مردودية العامل وأدائه وتنعكس على كفاءة المنظمة .

المطلب الثاني: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

اختلفت الآراء والاتجاهات والدراسات في الطرق المتبعة لقياس جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات وهي

كالآتي :

اعتبر "كونمي وآخرون" أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يلي :

1. الالتزام التنظيمي؛
2. الرضا الوظيفي؛
3. روح الفريق بالمنظمة .

بينما توصل "جاد" أنه لا يمكن التأكيد على أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية يرجع بجودة الحياة الوظيفية فقط ولكن يؤكد على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها وهي كالآتي¹:

1. معدلات حوادث العمل؛
2. معدات الشكاوي ؛
3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل؛
4. معدلات الغياب والتغيب عن العمل؛
5. معدلات دوران العمل؛
6. معدلات الجزاءات ؛
7. معدلات نمو الإنتاجية بالنسبة للعاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة .

¹ آلاء عبد الله رجب السراج، مرجع سبق ذكره، ص 41.

8. المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور ؛
9. قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير وصورتها الذهنية لدى الجمهور ؛
10. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال :
 - أ. معدل العائد على رأس مال المستثمر ؛
 - ب. معدل العائد على الأصول ؛
 - ت. معدل العائد على حق الملكية ؛
 - ث. معدل نمو المبيعات؛
 - ج. السعر السوقي للسهم ؛
 - ح. معدلات الدوران.¹

كما يرى **Dog-Linn Lell And All**: أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يلي :

1. الرضا الوظيفي؛
2. الالتزام الوظيفي؛
3. سيادة روح الفريق .

وبشير لوسي **Lussie** أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية :

1. عدالة نظم الأجور والتعويضات ؛
2. ظروف العمل الصحية الأمانة؛
3. الفرص المتاحة لتنمية قدرات المواطنين ؛
4. الفرص المتاحة للنمو والأمان الوظيفي ؛
5. التكامل الاجتماعي بالمنظمة ؛
6. حقوق العاملين الدستورية؛
7. التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية ؛
8. التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية .²

و من خلال ما سبق يمكن القول أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية قد اختلفت من باحث لآخر حسب هدف الدراسة والنتائج المرجوة، بالإضافة لاختلاف طبيعة عمل المنظمات كمجتمع دراسة والذي تدقق عليها الأساليب المستخدمة لقياس جودة الحياة الوظيفية.

¹ آلاء عبد الله سراج، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² المرجع السابق، ص 42.

المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الحياة الوظيفية

ونبدأ هذا الموضوع بتدبير الآية الكريمة : "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر " (آل عمران من الآية 159).¹

ونزلت في نبي الرحمة المهداة والمسلمين الذين كانوا فوق جبل أحد ونزلوا لاقتسام الغنائم قبل أن تضع الحرب أوزارها وتسببوا في هزيمة المسلمين، ونجد فيها توضيحا من الله للمؤمنين بالبعد عن الفظاظة والبجاجة في التعامل مع الناس واحتواء الأتباع حتى ولو أخطئوا ثم أرسى مبدأ الشورى والمشاركة في القرار وضرورة أخذ رأيهم بعين الاعتبار والمعاملة الحسنة الرقيقة، فهذه الآية هي الرابط الأساسي بين القيادة والقيادة الأخلاقية من ناحية والتوجه نحو المعاملين والمشاركة والأجور والمكافآت والبيئة المعنوية وتلك من أبعاد جودة حياة العمل من ناحية أخرى في نموذج رائع بليغ .

وفي سبيل التعرف على تأثير القيادة والإدارة الذاتية لفرق العمل على جودة الحياة الوظيفية، قام البعض بدراسة مثل العلاقة بين القيادة والإدارة الذاتية لفرق العمل، وقد سبق وأشرت أن القيادة الأخلاقية تقوم على التوجه نحو العاملين وتوزيع الأدوار والعدالة وإشراكهم في اتخاذ القرار قد يصل إلى حد التمكين كما سبق وأسلمنا.

و خلص الباحثون من هذه الدراسة إلى جودة الحياة الوظيفية في ظل القيادة الذاتية أفضل منها في ظل القيادة التقليدية، وقد اعتمد الباحثون على المؤشرات التالية في قياس جودة الحياة الوظيفية:

- الرضا الوظيفي؛
- الولاء التنظيمي؛
- الرضا عن جماعة العمل؛
- الرضا عن معدلات الذكاء؛
- كفاءة جماعة العمل .
- الاعتراف بالنقابات العمالية والتعاون معها، هذا إلى جانب بعض المتغيرات التي اتضح دورها الإيجابي على جودة الحياة الوظيفية والتي تتمثل في: التدريب الذاتي والتنبؤ والتوقع الذاتي والتحفيز الذاتي ووضع الأهداف ذاتيا والملاحظة والتقييم الذاتي .

مما سبق نستنتج أن تحقيق خصائص جودة الحياة الوظيفية يرتبط ارتباطا إيجابيا بتحقيق وتطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية، وبمعنى آخر تحقيق مبادئ جودة الحياة الوظيفية تنبثق من تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية.

¹ عمرو محمد، مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص 76.

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل لجودة الحياة الوظيفية والإطار النظري لها من تطور تاريخي ومفاهيم وأبعاد ومكونات، ثم الأهمية والأهداف، بعدها برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، ثم نتائج تطبيقها، وأخيرا علاقة المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية بالمتغير الناجح وهو جودة الحياة الوظيفية كأحد المؤشرات الرئيسية والتسليم بنتائج الدراسات السابقة في شأن العلاقة الطردية القوية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا والإستفراق والإنتاجية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول أثر القيادة
الأخلاقية في تحسين جودة الحياة
الوظيفية في المركز الجامعي عبد
الحفيظ بوالصوف

تمهيد

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي وعليه سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ومحاولة تحديد أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها في المركز الجامعي - ميله - وكذا دراسة كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية، وأيضاً تطرقنا في هذا الفصل إلى اختبار صحة الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها اعتماداً على الإستبانة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث .

- أساسيات حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -
- منهجية الدراسة لإحصائية المتبعة .
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وموقعها .

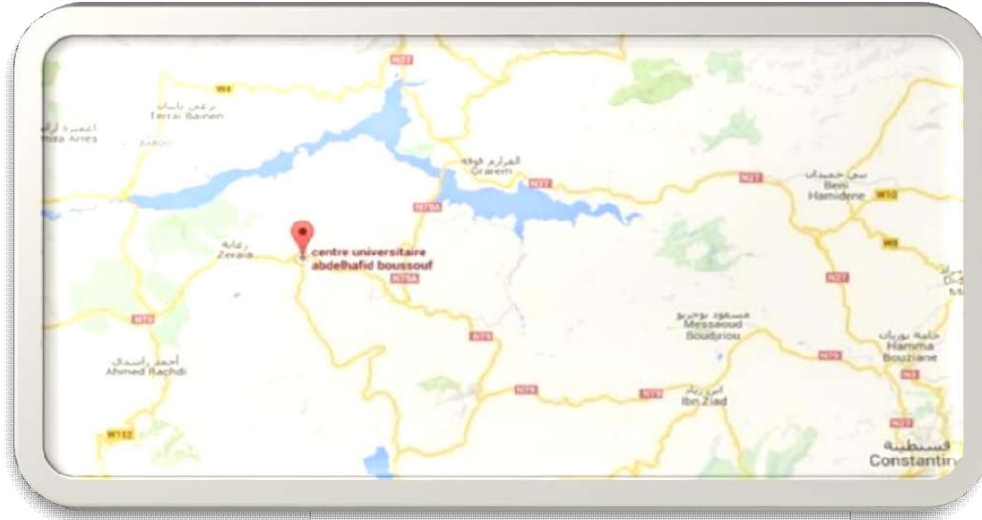
أولاً: نشأة المركز الجامعي - ميله-

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميله، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي - ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و يهدف إلى توفير تكوين علمي و نوعي لطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 482-80 مؤرخ في 80 رجب عام 1924 الموافق ل 1 يوليو سنة 4880، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 4881-4880 أكثر من ألف طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، و بموجب المقرر رقم 89/92 المؤرخ في 41 ذي الحجة الموافق ل 42 أكتوبر 4892 الصادر عن وزارة المجاهدين و الذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف و ذلك أول نوفمبر 4892 بذكرى الثورة التحريرية الوطنية.

ثانياً: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي - ميله -

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على بعد خمس كيلومترات عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين مدينتي ميله و زغاية يتربع على مساحة إجمالية قدرها 8 هكتار.

الشكل رقم (05): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميله



المصدر: www.google.com/maps على الساعة 15 و 30 دقيقة

المطلب الثاني :مهام المركز الجامعي ميلة

وفي إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي و البحث العلمي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي و التطوير التكنولوجي حيث تمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي على الخصوص فيما يلي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلد ؛
- تلقين الطلبة مناهم البحث العلمي ترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المشاركة في التكوين المتواصل؛
- المساهمة في دعم القدرات العلمية و الوطنية؛
- تثمين نتائج البحوث و نشر الإعلام التقني و العلمي؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي -ميلة

الهيكل التنظيمي هو الرسم التوضيحي لتركيب الداخلي للمؤسسة، و هو الذي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية، و يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مما يلي:

1- المدير.

2- النيابة المديرية: تضم :

- نيابة مديرية للدراسات في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات .
- نيابة مديرية لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
- نيابة مديرية لتنمية و الإستشراق و التوجيه .

3- المعاهد: يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على أربع معاهد: ثالث معاهد تأسست مع

إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي 80-482 المؤرخ في 81 جويلية 4880 وهي :

1.3 - معهد العلوم و التكنولوجيا : و يضم ثلاثة أقسام :

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة و الحياة.
- قسم العلوم والتقنيات.

2.3 - معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: و يضم قسمين:

- قسم العلوم الاقتصادية و التجارية .

- قسم علوم التسيير .

3.3 - معهد الآداب واللغات: و يضم قسمين :

- قسم اللغة و الأدب العربي.

- قسم اللغات الأجنبية .

4 - الإدارة المركزية: تتكون الإدارة المركزية من المصالح الآتية:

1.4 - الأمانة العامة: تدار الأمانة العامة تحت مسؤولية الأمين العام للجامعة، و تدير الموارد

المالية والإدارية والبشرية الهياكل الخاضعة لسلطتها و المصالح الإدارية والتقنية المشتركة .

2.4 - نيابة المديرية للمستخدمين و التكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل بضمان تسيير

المسار المهني لمستخدمي الجامعة، وضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد، إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ .

3.4 - نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة والوسائل: تتكفل بضمان تنفيذ الميزانية كما يعمل على

تحضير تفويضات واعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها .

4.4 - المصالح التقنية المشتركة للجامعة .

5 - المكتبات: تتكون المكتبة من المصالح الآتية :

❖ **مصلحة الاقتناء والمعالجة:** يتكفل بمصالح اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد .

❖ **مصلحة البحوث البيليوغرافية:** تعمل على وضع الشروط الملائمة واستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيليوغرافية.

❖ **مصلحة التوجيه:** تتكفل بمساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .

6- **وحدة الطب الوقائية:** تعمل على تقويم أنشطة الحماية و التوعية الصحية في الوسط الجامعي وضمان المتابعة الصحية للحالات التي تم الكشف عنها .نقدم الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة فيما يلي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

الشكل رقم (06) :الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة -



المصدر: www.google.com/maps على الساعة 15 و 30 دقيقة

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، وتم استخدام الإختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة،
- معامل ارتباط سبيرمان (**Spearman Correlation Coefficient**) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- الانحدار المتعدد وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات؛
- اختبار (**Kolmogrov-Smirnov**) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار **Levene** لقياس مدى تجانس العينة حسب عوامل الشخصية؛
- اختبار **F و T** للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بولاية ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 30 استبيان على عينة اختيارية من الاساتذة في المؤسسة محل الدراسة، وقد أعيد منها 30 استبيان بنسبة استرجاع 96% .

والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

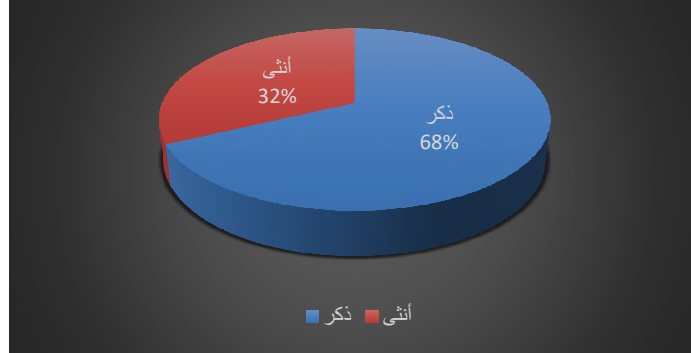
الجدول رقم (02): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	نكر	19	67.9
	أنثى	09	32.1
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	03	10.7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	09	32.1
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	13	46.4
	أكثر من 15 سنة	3	10.7
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد - أ -	01	3.6
	أستاذ محاضر - ب -	07	25
	أستاذ محاضر - أ -	20	71.4
المنصب الإداري	رئيس قسم أو نائب	2	7.1
	نائب مدير المعهد	3	10.7
	منصب إداري آخر	4	14.3
	دون منصب إداري	19	67.9

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب متغير الجنس:

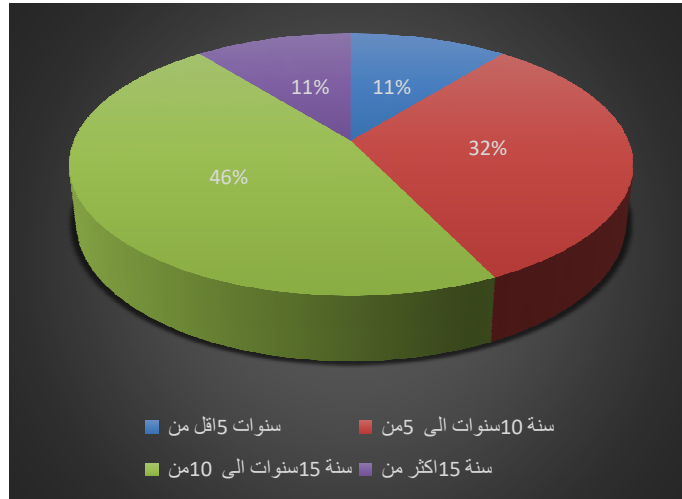
الشكل رقم (07): توزيع متغير الجنس



يتضح من الدائرة النسبية أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 68 % في مقابل 32% من أفراد العينة إناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة من الأساتذة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة وظروف العمل في المركز الجامعي.

حسب متغير سنوات الخبرة:

الشكل رقم (08): توزيع متغير سنوات الخبرة



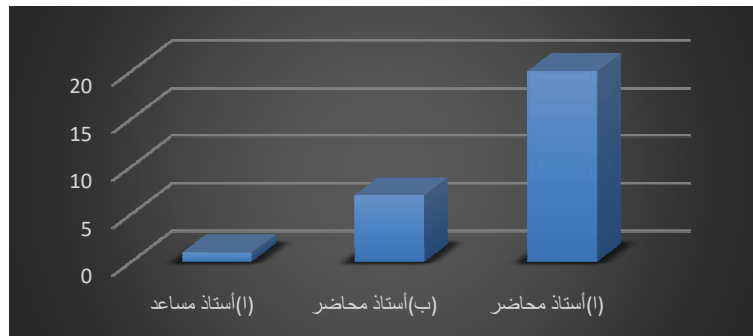
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [من 10 سنوات إلى 15 سنة] بنسبة 46% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثانية [من 5 سنوات إلى 10 سنوات] بنسبة 32%، ثم الفئة الثالثة اقل من 5 سنوات والفئة الرابعة أكثر من 15 سنة بنفس النسبة 11%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم الأساتذة في المركز الجامعي محل الدراسة يمتلكون خبرة كبيرة مما تعكس على إمكانية التطور المهني لهذه العينة مستقبلاً.

حسب متغير الرتبة العلمية

الشكل رقم (09) توزيع متغير الرتبة العلمية

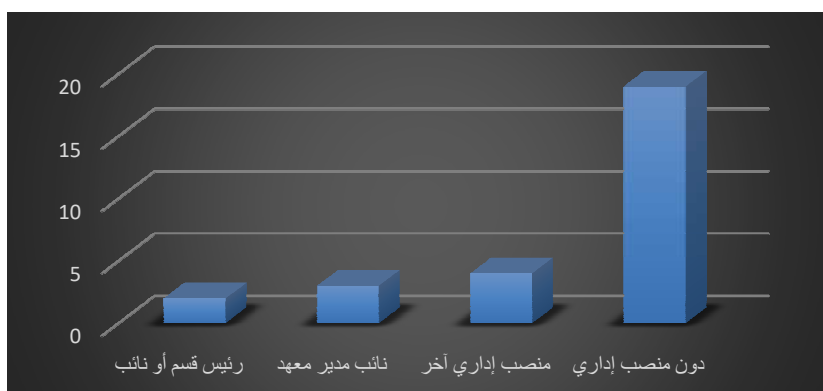


المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من الأعمدة البيانية أن غالبية أفراد العينة هم أساتذة محاضرين (ب)، ويعود ذلك إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. والأساتذة المحاضرين (ب) بنسبة تقدر بـ 25.0%، وهناك بعض المبحوثين أساتذة مساعدين (أ) وهي أقل نسبة 3.6% في المرتبة الأخيرة، كل ذلك مؤشر على أن المركز الجامعي يستقطب مختلف الرتب العلمية العالية، مما ينعكس إيجابياً عليه.

حسب متغير المنصب الاداري

الشكل رقم (10): توزيع متغير المنصب الاداري



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

الأستاذة دون منصب إداري في المركز الجامعي يأتون في المرتبة الأولى بنسبة 67.9%، ثم تليها فئة منصب إداري آخر بنسبة 14.3% وهي متقاربة مع الثالثة نائب مدير معهد بنسبة 10.7%، و في الأخير جاءت الفئة الرابعة رئيس قسم او نائب بنسبة 7.1%، كل هذه الأرقام تؤشر على أن الأغلبية من الأساتذة لا يمتلكون منصب إداري في المركز الجامعي .

المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات

أولاً: المصادر الثانوية

حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات و الإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث و الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:
يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز

الجامعي عبد حفيظ بوالصوف بولاية ميلة وهو يتكون من اربع مجالات هم:

- المجال الأول: بعد الصفات الشخصية للمدير ويتكون من 07 فقرات؛

- المجال الثاني: بعد العدالة ويتكون من 04 فقرات؛

- المجال الثالث: بعد المشاركة في السلطة ويتكون من 06 فقرات؛

- المجال الرابع: بعد وضوح الدور ويتكون من 06 فقرات.

المحور الثالث: وهو عبارة عن جودة الحياة الوظيفية ويتكون من 17 عبارة .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	القيادة الأخلاقية	23	0.898	0.806404
02	جودة الحياة الوظيفية	17	0.785	0.0616225
	كل فقرات الاستبيان	40	0.841	0.7081222

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفاكرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، و يلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي

ارتباط بين كل محور ومجال الكلي للفقرات القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية				
المتغير	بعد الصفات الشخصية للمدير	بعد العدالة	بعد المشاركة في السلطة	وضوح الدور
معامل ارتباط بيرسون	0.665	0.786	0.756	0.593
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد العينة	28	28	28	28
جودة الحياة الوظيفية				
المتغير				
معامل ارتباط بيرسون	0.81			
مستوى المعنوية	0.000			
عدد العينة	28			

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاو الدراسة

حيث سوف نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (X_{ij}) و الانحرافات المعيارية (S_j) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعده الصفات الشخصية للمدير

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصفات الشخصية للمدير.

الجدول رقم (07): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصفات الشخصية للمدير

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يصدق المدير في الحديث مع الأساتذة	العدد	1	10	11	5	1	3.18	0.905	4	موافق الى حد ما
		النسبة	3.6	35.7	39.3	17.9	3.6				
02	يصدق المدير في المعاملة مع الأساتذة	العدد	2	11	6	7	2	3.14	1.113	5	موافق الى حد ما
		النسبة	7.1	39.3	21.4	25.0	7.1				
03	يتراجع عن قراره بكل ثقة إذا أثبت عدم صلاحياته	العدد	1	12	8	6	1	3.21	0.957	3	موافق الى حد ما
		النسبة	3.6	42.9	28.6	21.4	3.6				

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

موافق	1	0.999	3.46	3	13	7	4	1	العدد	يتحلى بالصبر في انجاز المهام	04
				10.7	46.4	25.0	14.3	3.6	النسبة		
مافق الى حد ما	6	0.962	2.96	0	11	6	10	1	العدد	يتحمل أخطاء الأساتذة في العمل	05
				0	39.3	21.4	35.7	3.6	النسبة		
موافق	2	0.920	3.43	1	16	6	4	1	العدد	يقدم المساعدة للأساتذة الجدد	06
				3.6	57.1	21.4	14.3	3.6	النسبة		
موافق الى حد ما	7	0.970	2.86	1	6	11	8	2	العدد	يحرص المدير على متابعة النمو المهني للأساتذة	07
				3.6	21.4	39.3	28.6	7.1	النسبة		
موافق الى حد ما		0.975	3.18	إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الصفات الشخصية للمدير							

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 15 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.18 يعني موافقة أفراد العينة على الصفات الشخصية للمدير وبين كذلك انحراف معياري المقدر بـ 0.975 على أن أفراد العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الصفات الشخصية للمدير وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ 0.999 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس ان المدير يتحلى بالصبر في انجاز المهام، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.43 وانحراف معياري يقدر بـ 0.920 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة تقريبا عالية مما يعكس تقديم المدير المساعدة للأساتذة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.21 وانحراف معياري يقدر بـ 1.957 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس على أن بعض الاساتذة الادارين يرون أن المدير يتراجع عن قراره بكل ثقة إذا ثبت عدم صلاحيته، أما الفقرة رقم (1) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.18 وانحراف معياري يقدر بـ 0.905 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت نية الاساتذة في صدق المدير في الحديث، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.14 وانحراف معياري يقدر بـ 1.113 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.96

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

وانحراف معياري يقدر بـ 0.962 و هذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما وهذا ما يدل على أن الأفراد لا يتقبلون فكرة أن المدير يتحمل أخطاء العمل، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.970 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة عدم الموافقة على ان المدير يحرص على متابعة النمو المهني للأساتذة .

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق ببعده العدالة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العدالة

الجدول رقم (08): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العدالة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تتكفل الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها	العدد	1	8	10	9	0	2.96	0.881	3	موافق إلى حد ما
		النسبة	3.6	28.6	35.7	32.1	0				
02	غالبا ما يراعي المدير تحقيق العدالة في الترقيات	العدد	2	6	5	10	5	3.36	1.224	1	موافق
		النسبة	7.1	21.4	17.9	35.7	15.9				
03	غالبا ما يراعي المدير تحقيق العدالة في توزيعات المكافآت على رؤوسه بما يتناسب مع الأدوار	العدد	2	4	9	9	4	3.32	1.124	2	موافق إلى حد ما
		النسبة	7.1	14.3	32.1	32.1	14.3				
04	لا تهتم الإدارة بالوساطة و المحسوبية في تصرفاتها مع الأساتذة	العدد	2	9	7	10	0	2.89	0.994	4	موافق إلى حد ما
		النسبة	7.1	32.1	25.0	35.7	0				
	إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى بعد العدالة						3.13	1.055		موافق إلى حد ما	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 16 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.13 يعني موافقة أفراد العينة على بعد العدالة، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 1.055 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال بعد العدالة، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري يقدر بـ 1.224 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى تحقيق العدالة في الترقيات من طرف المدير، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.32 وانحراف معياري يقدر بـ 1.124 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعني مراعاة المدير تحقيق العدالة في توزيعات المكافآت على مرؤوسيه بما يتناسب مع الأدوار، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.96 وانحراف معياري يقدر بـ 0.881 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس تكفل الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها، ولفقرة رقم (4) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.89 وانحراف معياري يقدر بـ 0.994 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة التي أكدت أن الإدارة لا تهتم بالوساطة والمحسوبة في تصرفاتها مع الأساتذة.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بمستوى ببعده المشاركة في السلطة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المشاركة في

السلطة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الجدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد المشاركة في السلطة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة	
01	تسمح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في القرارات	العدد	1	9	6	11	1	2.93	1.016	5	موافق إلى حد ما	
		النسبة	3.6	32.1	21.4	39.3	3.6					
02	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للأساتذة لتنمية الإبداع و الابتكار لديهم	العدد	00	8	5	14	1	2.71	0.937	6	موافق إلى حد ما	
		النسبة	00	28.6	17.9	50.0	3.6					
03	توفر الادارة البيانات و المعلومات الازمة لانجاز العمل	العدد	3	13	7	4	1	3.46	0.999	1	موافق	
		النسبة	10.7	46.4	25.0	14.3	3.6					
04	غالبا ما يقوم المدير برفع وعي المسؤولين للارشادات و التوجيهات الخاصة بالعمل	العدد	3	12	6	6	1	3.36	1.062	2	موافق إلى حد ما	
		النسبة	10.7	42.9	21.4	21.4	3.6					
05	الادارة غير قادرة على تقديم بعض الخدمات المنوطة بها اتجاه الاساتذة	العدد	00	13	7	7	1	3.14	0.932	3	موافق إلى حد ما	
		النسبة	00	46.4	25.0	25.0	3.6					
06	يقوم الاساتذة بخدمة انفسهم عوض الادارة	العدد	00	9	14	4	1	3.11	0.786	4	موافق إلى حد ما	
		النسبة	00	32.1	50.0	14.3	3.6					
				إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى بعد المشاركة في السلطة					3.28	0.955	موافق إلى حد ما	

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 17 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.28، يعني موافقة أفراد العينة على بعد المشاركة في السلطة، ويبين كذلك الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.955 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال بعد المشاركة في السلطة، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ 0.999 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما مما يعكس توفر الإدارة على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل من طرف الموظفين، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.36 وانحراف معياري يقدر بـ 1.062 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما مما يعكس ما يقوم به المدير غالبا يرفع وعي المسؤولين للإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.14 وانحراف معياري يقدر بـ 0.932 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما مما يعكس عدم قدرة الإدارة على تقديم بعض الخدمات المنوطة بها اتجاه الأساتذة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (6) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.11 وانحراف معياري يقدر بـ 0.786 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما التي أكدت قيام الأساتذة بخدمة أنفسهم عوض الإدارة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.93 وانحراف معياري يقدر بـ 1.016 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما من حيث سماح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في القرارات، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.71 وانحراف معياري يقدر بـ 0.937 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما وهذا ما يدل على أن الإدارة لا تفوض بعض صلاحياتها للأساتذة لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بمستوى وضوح الدور

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات وضوح الدور

الجدول رقم (10): التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات وضوح الدور

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
1	تحدد الإدارة الأوليات التي يجب أن يلتزم بها الاستاذة	العدد	1	2	4	18	3	3.71	0.897	3	موافق
		النسبة	3.6	7.1	14.3	64.3	10.7				
2	غالباً ما يهتم المدير بإنجازات فرق العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي	العدد	1	4	9	13	1	3.32	0.905	4	موافق إلى حد ما
		النسبة	3.6	14.3	32.1	46.4	3.6				
3	يوضح المدير أهداف الأداء و أولويات العمل على مستوى فرق العمل	العدد	1	6	7	13	1	3.25	0.967	5	موافق إلى حد ما
		النسبة	3.6	21.4	25.0	46.4	3.6				
4	توضيح الإدارة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل .	العدد	1	3	2	15	7	3.86	1.044	1	موافق
		النسبة	3.6	10.7	7.1	53.6	25.0				
5	توفر الإدارة تعليمات و توجيهات كافية وواضحة للاستاذة	العدد	1	3	4	14	6	3.75	1.041	2	موافق
		النسبة	3.6	10.7	14.3	50.0	21.4				
6	تقليل الإدارة أحيانا على التدخل في مهم الاستاذة	العدد	1	12	4	7	4	3.04	1.201	6	موافق إلى حد ما
		النسبة	3.6	42.9	14.3	25.0	14.3				
	إجمالي المجال الرابع المتعلق بمستوى وضوح الدور					3.49	1.01				موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 18 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.49 يعني موافقة أفراد العينة على وضوح دورهم ومسؤولياتهم اتجاه العمل، ويبين كذلك انحراف معياري المقدر بـ 1.01 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال وضوح دورهم في انجاز العمل، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 1.044 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس وضوح مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.75 وانحراف معياري يقدر بـ 1.041 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس توفر التعليمات والتوجيهات والتعليمات الكافية والواضحة للأساتذة من طرف الإدارة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 0.897 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة، مما يدل على تحديد الإدارة للأولويات التي يجب أن يلتزم بها الأساتذة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.32 وانحراف معياري يقدر بـ 0.905 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما التي تؤكد إلى حد ما اهتمام المدير بإنجازات فرق العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وانحراف معياري يقدر بـ 0.967 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما حيث يوضح المدير أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى الفرق، وهذا الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.04 وانحراف معياري يقدر بـ 1.201 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة إلى حد ما وهذا ما يدل على أن الإدارة تتدخل أحيانا في مهام الأساتذة.

خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الجدول رقم (11): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة الحياة الوظيفية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
01	توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية لكم	العدد	3	10	6	6	3	3,14	1,208	10	موافق إلى حد ما
		النسبة	10.7	35.7	21.4	21.4	10.7				
02	تحرص الإدارة على اتباعكم الإجراءات الوقائية والسلامة	العدد	4	4	6	11	3	2,82	1,249	15	موافق إلى حد ما
		النسبة	14.3	14.3	21.4	39.3	10.7				
03	اشعر بالاستقرار بمنصب عملي	العدد	7	9	5	5	2	3,50	1,262	6	موافق
		النسبة	25.0	32.5	17.9	17.9	7.1				
04	افكر بالبحث عن فرص عمل اخرى	العدد	2	6	5	8	7	2,57	1,289	17	موافق
		النسبة	7,1	21,4	17,9	28,6	25,0				
05	توفر لي الإدارة المناخ الامن للعمل	العدد	1	7	9	6	5	2,75	1,143	16	موافق إلى حد ما
		النسبة	3,6	25,0	32,1	21,4	17,9				
06	اشعر بالامان لان مؤسستي تمتلك الموارد	العدد	3	7	7	8	3	2,96	1,201	14	موافق إلى حد ما
		النسبة	10,7	25,0	25,0	28,6	10,7				
07	تعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق	العدد	1	12	4	7	4	2,96	1,201	13	موافق إلى حد ما
		النسبة	3,6	42,9	14,3	25,0	14,3				
08	تحسون دائما بالراحة و الهدوء أثناء تواجدكم مع زملاء العمل	العدد	3	12	9	3	1	3,46	0,962	7	موافق
		النسبة	10,7	42,9	32,1	10,7	3,6				
09	توجد صداقات بيني و بين	العدد	6	12	4	5	1	3,61	1,133	3	موافق

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

				21,4	42,9	14,3	17,9	3,6	النسبة	زملائي في العمل	
موافق	2	1,049	3,71	5	16	2	4	1	العدد	تعملون في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين اطرافه	10
				17,9	57,1	7,1	14,3	3,6	النسبة		
موافق	1	0,932	3,86	6	15	5	1	1	العدد	اشعر باحترام الآخرين في وظيفتي	11
				21,4	53,6	17,9	3,6	3,6	النسبة		
موافق	5	1,071	3,54	4	13	7	2	2	العدد	اشعر أنني جزء هام من جماعة عملي	12
				14,3	46,4	25,0	7,1	7,1	النسبة		
موافق إلى حد ما	9	1,219	3,18	3	11	5	6	3	العدد	تشعرون بالرضا عن الأجور و رواتب مناصبكم	13
				10,7	39,3	17,9	21,4	10,7	النسبة		
موافق إلى حد ما	8	1,315	3,39	5	12	4	3	4	العدد	يوجد في مؤسستي نظام واضح للأجور و العلاوات	14
				17,9	42,9	14,3	10,7	14,3	النسبة		
موافق إلى حد ما	12	1,277	3,00	4	7	5	9	3	العدد	يعد الأجر الذي أتحصل عليه عادلا	15
				14,3	25,0	17,9	32,1	10,7	النسبة		
موافق إلى حد ما	11	1,227	3,11	3	10	5	7	3	العدد	تكفي الاجور لسد احتياجاتكم	16
				10,7	35,7	17,9	25,0	10,7	النسبة		
موافق	4	1,136	3,57	7	8	8	4	1	العدد	اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي	17
				25,0	28,6	28,6	14,3	3,6	النسبة		
موافق إلى حد ما		1.169	3.24	إجمالي المجال الخامس المتعلق بمستوى جودة الحياة الوظيفية							

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 19 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.24 يعني موافقة أفراد العينة إلى حد ما على مدى جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي ميلة، وبين كذلك انحراف معياري المقدر بـ 1.169 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال جودة الحياة الوظيفية، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عشر عبارة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.932 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس مدى شعور الأساتذة بالاحترام في وظائفهم، وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.049 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة على مناخ العمل الذي يتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (9) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.61 وانحراف معياري يقدر بـ 1.133 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على وجود صداقات بين الزملاء في العمل، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (17) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ 1.136 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة حيث الأجر المتحصل عليه بالنظر إلى أجر الزملاء، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (12) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.54 وانحراف معياري يقدر بـ 1.071 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة أهمية الفرد في جماعة عمله، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.50 وانحراف معياري يقدر بـ 1.262 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة وهذا ما يدل على مدى الاستقرار في العمل، وقد جاءت الفقرة رقم (8) التي جاءت في المرتبة السابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وانحراف معياري يقدر بـ 0.962 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا يدل على الراحة والهدوء أثناء التواجد مع زملاء العمل، وقد جاءت الفقرة (14) في المرتبة الثامنة بالمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (3.39) والانحراف المعياري الذي يقدر بـ (1.315) التي لها درجة موافقة إلى حد ما على وجود نظام واضح للأجور والعلاوات، و جاءت الفقرة (13) في المرتبة التاسعة بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.18 وانحراف معياري يقدر 1.219 يعني ان الفقرة لها درجة موافقة إلى حد ما على شعور الأساتذة بالرضا عن الأجور و رواتب منصبهم، وقد جاءت الفقرة (1) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.14 وانحراف معياري قدر بـ 1.208 هذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة إلى حد ما على الأمن و السلامة المهنية، وجاءت الفقرة (16) في المرتبة الحادية عشر بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.11 وانحراف معياري قدر بـ 1.227 مما يعني درجة موافقة إلى حد ما وهذا يعني أن الأجور كافية لحد ما لسد احتياجات الأساتذة، ولقد جاءت الفقرة (15) في المرتبة الثانية عشر وهذا يعني لها درجة الموافقة إلى حد ما مما يؤكد أن الأجور عادلة نوعا ما، وجاءت الفقرتين (6) و (7) في نفس المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ 2.96 و انحراف معياري قدر بـ 1.201 وهذا يعني درجة موافقة إلى حد ما على امتلاك المؤسسة للموارد و يؤكد أيضا أنهم يعملون في جو يسوده التعاون و روح الفريق .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

أما الفقرة (2) جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب 2.82 وانحراف معياري قدر ب 1.249 وهذا يعني لها درجة موافقة لحد ما مما يؤكد إلى حد ما أن الإدارة تحرص على إتباع إجراءات الوقاية و السلامة، و لقد جاءت الفقرة (5) في المرتبة السادسة العشرة بمتوسط حسابي قدر ب 2.75 وانحراف معياري 1.143 وهذا يعني درجة الموافقة إلى حد ما على توفير الإدارة المناخ الآمن للعمل، وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 2.57 وانحراف معياري 1.289 وهذا يعني درجة الموافقة مما يؤكد أن الأساتذة يفكرون بالبحث عن فرص عمل أخرى .

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الثاني الخاص بالقيادة الأخلاقية و المحور الثالث الخاص بجودة الحياة الوظيفية كالآتي:

الجدول رقم (12): ملخص نتائج الدراسة

اتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
موافق إلى حد ما	5	0.855	2.89	بعد الصفات الشخصية للمدير	المحور الأول القيادة الأخلاقية
موافق إلى حد ما	3	1.055	3.13	بعد العدالة	
موافق إلى حد ما	2	0.955	3.19	بعد المشاركة في السلطة	
موافق	1	1.00	3.49	وضوح الدور	
موافق إلى حد ما		0.966	3.175	إجمالي المحور	
موافق إلى حد ما	4	1.098	3.08	جودة الحياة الوظيفية	المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول إن إجمالي محور القيادة الأخلاقية حقق متوسط حسابي قدره 3.175 وانحراف المعياري قدره 0.966 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء بعد القيادة الأخلاقية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد جودة الحياة الوظيفية .

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كآتي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الجدول رقم (13): إختبار K-S لتوزيع البيانات

جودة الحياة الوظيفية	وضوح الدور	بعد المشاركة في السلطة	بعد العدالة	بعد الصفات الشخصية للمدير	عدد أفراد العينة
28	28	28	28	28	عدد أفراد العينة
3.4286	3.3929	3.1786	3.4643	3.6071	المتوسط
1.10315	1.13331	1.12393	0.92224	1.10014	الانحراف المعياري
0.233	0.311	0.196	0.291	0.282	مطلق
0.159	0.189	0.139	0.209	0.182	إيجابي
-0.233	-0.311	-0.196	-0.291	-0.282	سلبي
0.196	0.196	0.196	0.291	0.282	K-S قيمة إختبار
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المستوى المعنوية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

سيتم الإجابة على الفرضيات الدراسة الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف .

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل جودة الحياة الوظيفية وبعد الصفات الشخصية للمدير

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	Sig
جودة الحياة الوظيفية	بعد الصفات الشخصية للمدير	0.480	0.2304	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبعد الصفات الشخصية للمدير بلغت 48% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 23.04% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 76.96% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، ونجد كذلك ان Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية و بعد الصفات الشخصية للمدير.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية و الصفات الشخصية للمدير

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (15): ملخص نتائج جودة الحياة الوظيفية وبعده العدالة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	Sig
جودة الحياة الوظيفية	بعد العدالة	0.380	0.1444	0.00

$\alpha =$ الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 *

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبعده العدالة بلغت 38% وهي قيمة منخفضة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 14.44% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 85.56% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، ونجد كذلك أن Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية وبعده العدالة التابع .

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبعده العدالة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في السلطة وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (16): ملخص نتائج جودة الحياة الوظيفية و بعد المشاركة في السلطة

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	Sig
جودة الحياة الوظيفية	بعد المشاركة في السلطة	0.354	0.125316	0.00
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية وبعده المشاركة في السلطة بلغت 35.4 % وهي قيمة منخفضة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 12.53% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 87.47% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، ونجد كذلك أن Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع بعد المشاركة في السلطة .

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية و بعد المشاركة في السلطة

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (17): ملخص نتائج جودة الحياة الوظيفية ووضوح الدور

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	Sig
جودة الحياة الوظيفية	وضوح الدور	0.571	0.326041	0.00
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية ووضوح الدور بلغت 57.1% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 32.60% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 67.39% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى،، ونجد كذلك أن Sig=000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع وضوح الدور.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور و جودة الحياة الوظيفية

خامسا اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث سوف نقوم باستخدام الانحدار ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث وذلك باستخدام برنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig	F	R ²	R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.00	3.786	0.292	0.630	جودة الحياة الوظيفية	القيادة الاخلاقية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين مشاركة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت 63% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 29.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 70.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى ممكن لم تدخل في الدراسة، وهذه القيمة العالية دليل على جودة التفسير النموذج الإحصائي، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعض تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، وأما قيمة $F=3.786$ بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الانحدار وإلى تمثيله تمثيلاً جيداً.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة 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 28 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:

- إتضح أن هناك مستوى عالي من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى الأساتذة وهذا راجع إلى إهتمام المؤسسة بالحوال التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات ، وأن إهتمام المؤسسة بتحسين جودة الحياة الوظيفية إهتمام مرتفع ، وأنه يوجد علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع .



خاتمة

خاتمة

كحوصلة لما ورد في هذا البحث نشير إلى أن الصورة أصبحت واضحة بأن القيادة الأخلاقية عبارة عن ممارسات معقدة تضم العديد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة، كما أنها تتأثر بمدى واسع من العوامل مما يبرز النقات العديد من الباحثين إلى توجيه ذلك القدر الهائل من أوقاتهم وطاقتهم لمحاولة فهم هذه العلاقات المعقدة والمتشابكة. لكن يكاد ينعدم عدد الباحثين الذين حاولوا البحث بخصوص مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها وأهم نظرياتها. لذا تضمن الفصل الأول والثاني القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، في حين الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة استطلاعية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

وتقف هذه النقطة خلف العديد من النظريات التي تطرقنا إليها فالنظريات الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية تؤكد خصائص القائد ونمط قيادته للعاملين معه، في حين تركز النظريات الخاصة بأخلاقيات القيادة على سلوك القائد مما يدل على أن موضوع الأخلاقيات موضوع مركزي بالنسبة للقيادة الأخلاقية، فالقادة بما لهم من تأثير على العاملين يساهمون بشكل رئيسي على إرسال مناخ أخلاقي في مؤسساتهم وبالتالي للقيادة بعد أخلاقي وتتحمل أكبر قدر من المسؤولية الأخلاقية، وكل قرار يتخذه القائد وكل تصرف يقوم به سوف ينعكس للأفضل أو للأسوأ على مؤسسته لذلك وجد قادة المؤسسات أنفسهم في موقف حرج بين السعي إلى تحقيق الأرباح والريادة في مجال النشاط ومواجهة المنافسين وبين الالتزام بتطبيق سلوك الأخلاقيات .

و في الأخير تم تسليط الضوء على الدراسة الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، حيث قدمنا استمارات استبيان و تم تحليل نتائجها أما باقي عناصر الفصل تضمنت عرض و تحليل الاختبارات الإحصائية للعينة المبحوثة باستعمال برنامج spss وصولا إلى المرحلة و هي سرد النتائج التي توصلنا إليها .

أولا : نتائج الدراسة

توصلنا في بحثنا بخصوص الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية و القائد الأخلاقي و أنماطها في الفكر الإداري من خلال ضبطها لهذا المصطلح و تشابكه في الاستعمال مع مصطلحات أخرى كالرئاسة و الزعامة و الإدارة، و بعدما قدمنا مفهوم القيادة و القيادة الأخلاقية عبر حضارات و مدارس الفكر الإداري.

- تم التوصل من خلال هذا البحث إلى أن القيادة الأخلاقية هي توجيه سلوك العاملين و تنسيق جهودهم بعد الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع من

- سمات ذاتية و ذهنية و سلوكية، و مهارات قيادية و إدارية و فنية و تبنيه لنمط قيادي معين يختاره بناء على عوامل متخصصة.
- تبين لنا أن الثقة بين العاملين و القادة لها علاقة مباشرة بتحسين العمل، وزيادة إنتاجيتهم، فالعامل الذي يعلم أن قائد مؤسسته سيقدر مجهوداته على المدى القريب و البعيد فإنه يتفانى في عمله .
 - تم التوصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعني تحسين الجوانب التي تؤثر على حياة العاملين وإيجاد بيئة عمل مناسبة تلبي احتياجات العاملين .
 - تبين لنا أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في إشباع العاملين ورغباتهم .
 - هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية لدى العاملين وهذا راجع إلى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة الأخلاقية الوعي الأخلاقي الكافي وهذا لمدى أهميته في تحسين جودة الحياة الوظيفية .
 - توفير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة على المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمستويات مرتفعة .
- ثانيا نتائج إختبار الفرضيات :**

وتوصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى أنه:

- وجدنا في البعد الأول بعد الصفات الشخصية للمدير أن $H_0=0$ وبالتالي تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير و جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا مايبثت صحة الفرضية الأولى .
- وجدنا في البعد الثاني بعد المشاركة في السلطة أن $H_0=0$ وبالتالي تبين لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في السلطة و جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا مايبثت صحة الفرضية الثانية .
- وجدنا في البعد الثالث بعد العدالة أن $H_0=0$ وبالتالي تبين لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة و جودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا مايبثت صحة الفرضية الثالثة .
- وجدنا في البعد الرابع وضوح الدور أن $H_0=0$ وبالتالي تبين لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا مايبثت صحة الفرضية الرابعة .

ومن خلال الدراسة والإجابة على الفرضيات المذكورة سابقا توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

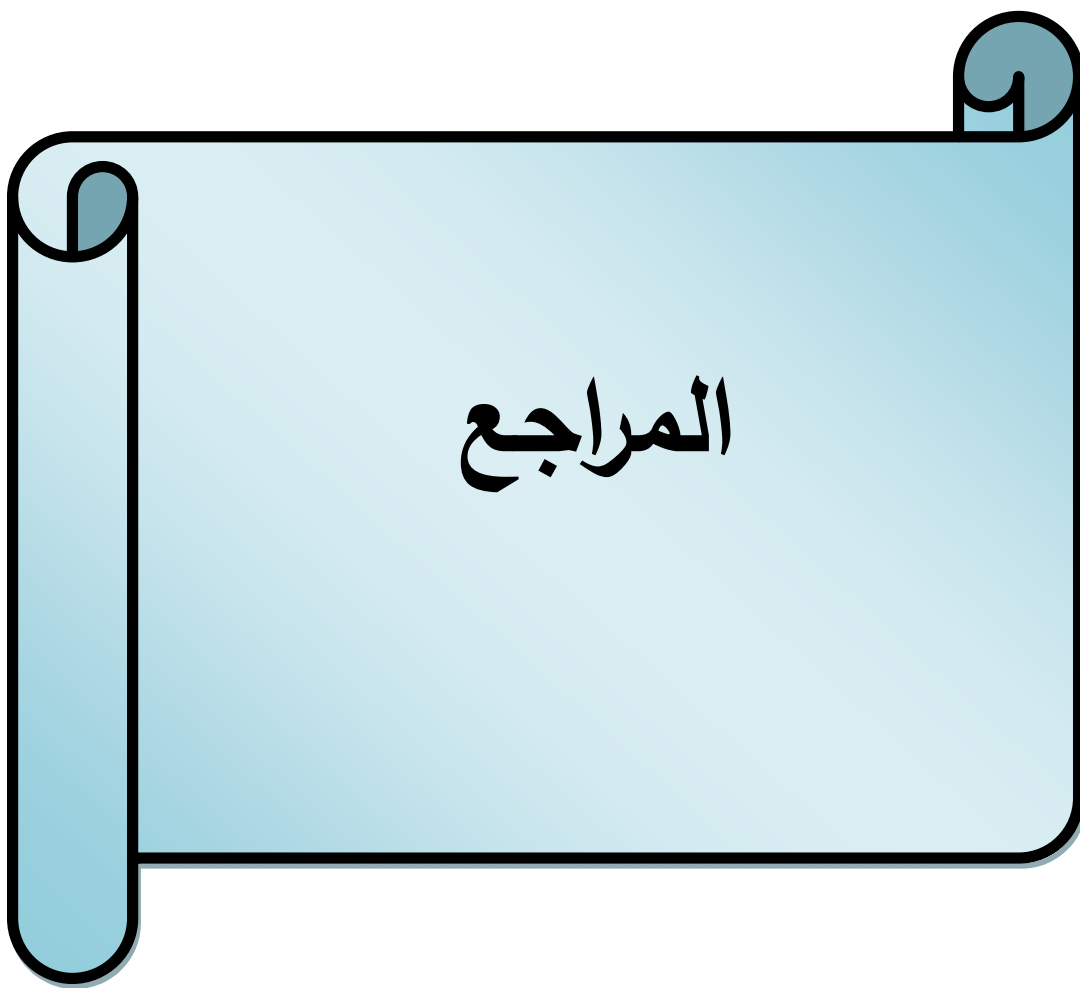
ثالثا: الاقتراحات

- ضرورة الاعتماد على روح العمل بالفريق بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تخصيص ميزانية للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادة الأخلاقية مع تخصيص وقت للتدريب لرفع الوعي بالقيادة الأخلاقية وصناعة القرار الأخلاقي لتجنب الاضطراب والمشاكل.
- ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة لنجاح جودة حياة العمل .

رابعا: أفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا 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 .



قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1. بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان/الأردن، 2008.
2. جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2008.
3. جبار كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من جهة نظر الموظفين، العراق، جامعة سانت كليمنتس، 2011.
4. خالد عبد الوهاب، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، عمان، دار الأيتام للنشر والتوزيع، ط 1، 2003.
5. خليل محمد حسن الشماع وخفير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان/الأردن 2000.
6. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الطبعة الأولى، دار إدارة الثقافة والنشر، السعودية، 2010.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية/مصر، دار الجامعة الجديدة .
8. ضرار العتبي، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وبحث، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2007، ص 167.
9. عبد الرحمان بدوي، الأخلاق النظرية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، 28 شارع فهد السالم، الكويت، 1985 .
10. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث /مصر، 1993.
11. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الخارجية على عملية صنع قرار التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول .
12. محمد البدوب الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
13. محمد عبد الله المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، عمان/الأردن، سنة 2008.

14. مصطفى محمود، المدير المعاصر في إدارة الأعمال وفي نتيجة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية /مصر، 2003.
15. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة والمسؤولية والأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
16. هاني عبد الرحمان طويل، إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الطبعة الأولى، عمان، نشر بالجامعة الأردنية، 2006.

ثانيا : المذكرات

1. أسامة محمد خليل الزياتي، دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية بمدينة غزة، رسالة ماجستير أكاديمي، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قسم قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2024.
2. آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2017/2438.
3. الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التمييز المؤسسي، الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
4. جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.
5. جنات بوخمخ، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
6. حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022.
7. حلاوة، عماد منصور، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2015.
8. راضية بنت سليمان بن ناصر الحبشية، القيادة الأخلاقية، ماجستير، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

9. رحمة بنت محمد العينان الغامدي، أخلاقيات الإدارة لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .
10. شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس، تخصص الانتقاء والتوجيه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.
11. عمرو محمد، مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017.
12. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
13. ياسمين محمد، ناصر محمد الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

ثالثاً: المجالات والمقالات

1. سليمان محمد كريم، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق المبادئ الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربية، المجلد، 2012 .
2. شبلي وهيب، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 2017.
3. عبد السلام محمد غالب، الأخلاق، أهميتها وفوائدها، مقالات، 2013.
4. عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد، جامعة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، 2011.
5. العنزي سعد، نعمة حسين، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، 2009.
6. العنزي سعد، الساعدي، أخلاقيات الإدارة مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 3، 2002.
7. عبد الرحمان العايب، بالوغي نتيجاني، الحكومة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، ملتقى دولي، جامعة عنابة، 2009.

8. قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي، دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 2010.
9. سليمان محمد كريم ، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق المبادئ الحكومية في المؤسسات الليبية ،المجلة العربية، المجلد ، 2012 .
10. الشملان خالد عبد العزيز أحمد، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، مجلة التربية والعلوم، المجلد 28، العدد، 2016.
11. محمد السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 23، العدد، 2014.
12. محمد عبد القادر عابدين، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كما يقدراها معلموا المدارس الحكومية في محافظة القدس، ماجستير، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد، 2012.
13. سمير عادل الجادر، دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد، 2016 .
14. ناهد إسماعيل الحمداني، الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل، مجلة العلوم الأكاديمية، المجلد 79، العدد، 2005 .
15. رفاف عبد القادر، مزيان محمد، جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار /مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد، 2019.
16. ديوب أيمن، أيمن حسن، تمعين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات 'دراسة ميدانية'، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
17. خالد خالفي، يوسف بوكدر، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية بجامعة خميس مليانة، الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات العمل، المجلد 7، العدد 3، 2021.
18. قهيري فاطنة، كسنة مجمد، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحياة الخدمية، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة -مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018.
19. عادل مجيد النصراري، أثر جودة حياة العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (بحث استطلاعي لأراء مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في كربلاء، مستشفى الكفيل، مستشفى الحجة، مستشفى زين العابدين نموذجا)، مجلة الريادة للعمال والأعمال، المجلد الثالث، العدد 03، 2022.
20. حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 01، 2019.

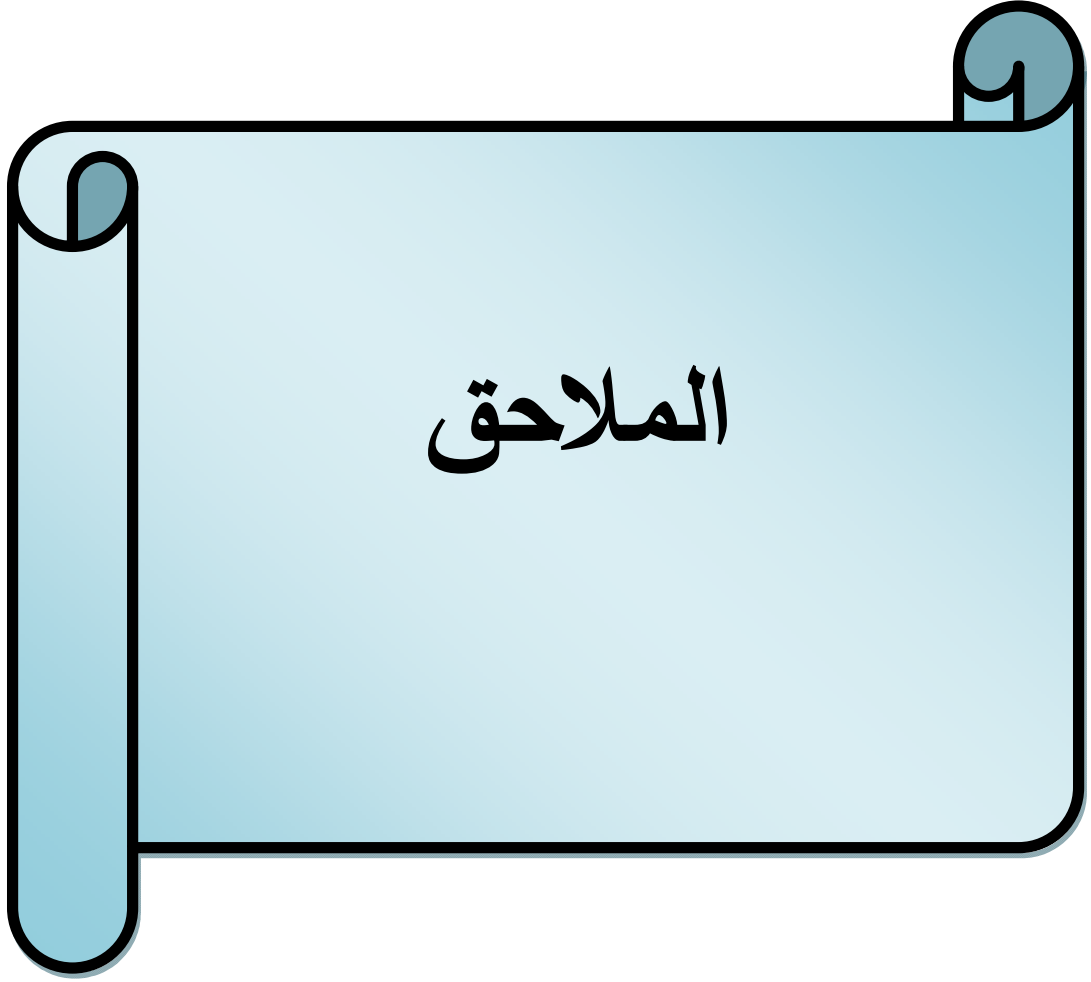
21. تواتي سمية، جودة الحياة الوظيفية –التأصيل النظري والمفاهيمي، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06/العدد 02، 2022.
- 22- بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد الأسرج، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 05، العدد (1/1)، 2021.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

<https://www.researchgate.net>

www.google.com

Myers ;d.w ;human .resources management;prenapple and paradice commerce cleaning house;inc;newyork;1992
Werther ;w and davis ;human .resources and personnel management ; newyork-hill;2002



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

عنوان المذكرة

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة
الحياة الوظيفية
دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي -ميلة -

تحت إشراف الأستاذة :

كريمة رزاق بارة

الطالبتان

- وارث آسية
- زواغي جهينة

سيدي المحترم

في إطار استكمال مذكرة ماستر في إدارة أعمال تحت عنوان : أثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية -دراسة حالة المركز الجامعي -ميلة -

يرجى من سيادتكم التفضل بملأ هذا الاستبيان بما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي .

نحيطكم علما بأنه سوف يتم الحصول على هذه البيانات لغرض البحث فقط، وستكون موضع سرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم لنا

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	26 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	العمر :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 45 سنة	<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة		
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة		
<input type="checkbox"/>	مساعد (أ)	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد (ب)	الرتبة العلمية:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مُحاضر (أ)	<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر (ب)		
<input type="checkbox"/>	مدير معهد	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم أو نائب	المنصب الإداري :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	مدير الجامعة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير معهد		
<input type="checkbox"/>	منصب إداري	<input type="checkbox"/>	منصب إداري آخر		

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل درجة موافقتك على مدى توافر هذه الخصائص في المؤسسة "المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف"

أولا: بعد الصفات الشخصية للمدير

العبرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1- يصدق المدير في الحديث مع الأساتذة .					
2- يصدق المدير في المعاملة مع الأساتذة.					
3- يتراجع عن قراره بكل ثقة إذا أثبت عدم صلاحيته.					
4- يتحلى بالصبر في إنجاز المهام .					
5- يتحمل أخطاء الأساتذة في العمل .					
6- يقدم المساعدة للأساتذة الجدد .					
7- يحرص المدير على متابعة النمو المهني للأساتذة					

ثانيا: بعد العدالة

العبرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1- تتكفل الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها .					
2- غالبا ما يراعي المدير تحقيق العدالة في الترقيات					
3- غالبا ما يراعي المدير تحقيق العدالة في توزيعات المكافآت على مرؤوسيه بما يتناسب مع الأدوار .					
4- لا تهتم الإدارة بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع الأساتذة.					

ثالثا - بعد المشاركة في السلطة

العبرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1-تسمح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في القرارات .					
2- تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للأساتذة لتنمية الإبداع و الابتكار لديهم .					
3- توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل .					
4-غالبا ما يقوم المدير برفع وعي المسؤولين للإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل					
5-الإدارة غير قادرة على تقديم بعض الخدمات المنوطة بها اتجاه الأساتذة .					
6-يقوم الأساتذة بخدمة أنفسهم عوض الإدارة .					

رابعا: وضوح الدور

العبرة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1-تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها الأساتذة.					
2-غالبا ما يهتم المدير بإنجازات فرق العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي.					
3- يوضح المدير أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى فرق العمل .					
4- توضيح الإدارة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل .					
5- توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للأساتذة .					
6-تقبل الإدارة أحيانا على التدخل في مهام الأساتذة .					

المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية

أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	العبارة
					1- توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية لكم.
					2- تحرص الإدارة على إتباعكم لإجراءات الوقاية والسلامة.
					3- أشعر بالاستقرار بمنصب عملي (عدم وجود تهديد الاستغناء).
					4- أفكر بالبحث عن فرص عمل أخرى.
					5- توفر لي الإدارة المناخ الآمن للعمل .
					6- أشعر بالأمان لأن مؤسستي تمتلك الموارد.
					7-تعملون في جو يسوده التعاون وروح الفريق.
					8-تحسون دائما بالراحة والهدوء أثناء تواجدكم مع زملاء العمل .
					9-توجد صداقات بيني وبين زملائي في العمل .
					10-تعملون في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه.
					11 -أشعر باحترام الآخرين في وظيفتي .
					12-أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي .
					13-تشعرون بالرضا عن الأجور ورواتب مناصبكم .
					14-يوجد في مؤسستي نظام واضح للأجور والعلاوات .
					15-يعد الأجر الذي أتحصل عليه عادلا .
					16-تكفي الأجور لسد احتياجاتكم .
					17-أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي .

الملحق رقم (02): المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1- يصدق المدير في الحديث مع الأساتذة.	28	3,18	,905
2- يصدق المدير في المعاملة مع الأساتذة.	28	3,14	1,113
3- ينظر اجع عن قرار هيكلة إذا أثبت عدم صلاحيته.	28	3,21	,957
4- يتحلى بالصبر في إنجاز المهام.	28	3,46	,999
5- يتحمل أخطاء الأساتذة في العمل.	28	2,96	,962
6- يقدم المساعدة للأساتذة الجدد.	28	3,43	,920
7- يحرص المدير على متابعة النمو المهني للأساتذة	28	2,86	,970
1- تتكفل الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لها السيطرة عليها.	28	2,96	,881
2- غالباً ما يبرر أفعال المدير تحقيق العدالة في الترقية	28	3,36	1,224
3- غالباً ما يبرر أفعال المدير تحقيق العدالة في توزيع إعانات المكافآت على رؤسهم بما يتناسب مع الأدوار.	28	3,32	1,124
4- لا تهتم الإدارة كثيراً بالوسطاء المحسوبين في تخصصاتهم مع الأساتذة.	28	2,89	,994
1- تسمح الإدارة للأساتذة بالمشاركة في القرارات.	28	2,93	1,016
2- تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للأساتذة لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.	28	2,71	,937
3- تتوفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	28	3,46	,999
4- غالباً ما يقوم المدير برفع المسؤولية ولينال لرشادات التوجيهات الخاصة بالعمل	28	3,36	1,062
5- الإدارة غير قادرة على تقديم بعض الخدمات المنوط بها اتجاهاً للأساتذة.	28	3,14	,932
6- يقوم الأساتذة بخدماتهم مع الإدارة.	28	3,11	,786
1- تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها الأساتذة.	28	3,71	,897
2- غالباً ما يهتم المدير بإنجاز أفرق العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي.	28	3,32	,905
3- يوضح المدير أهداف الأداء وأولويات العمل لمن يتولى العمل.	28	3,25	,967
4- توضيح الإدارة لمسؤولياتها كإدارة الأعمال.	28	3,86	1,044

5-	28	3,75	1,041
توفر الإدارات تعليمات توجيهها تكافيه و واضحة للأساتذة.			
6-	28	3,04	1,201
تقبل لإدارة أحيانا على التدخلفيمهما للأساتذة.			
1-	28	3,14	1,208
توفر المؤسسة شروط السلامة المهنية لكم.			
2-	28	2,82	1,249
تحرص الإدارة على إتباع عمال إجراء اتالوقاية والسلامة			
3-	28	3,50	1,262
أشعر بالاستقرار بمنصب عملي (عدم وجود تهديد الاستغناء).			
4-	28	2,57	1,289
أفكر بالبحث عن فرص عمل أخرى.			
6-	28	2,75	1,143
توفر لي الإدارة المناخ الآمن للعمل.			
7-	28	2,96	1,201
أشعر بالأمان لأن مؤسستنا تمتلك الموارد.			
8-	28	2,96	1,201
تعملون في جو يسود هالتعاون وروح الفريق.			
9-	28	3,46	,962
تسودنا مبالر احترام الهدوء أثناء تواجدهم مع ملاء العمل.			
10-	28	3,61	1,133
توجد صداقات بيني وبين زملائتي في العمل.			
11-	28	3,71	1,049
تعملون في مناخ عمليته سمبالثقة المتبادلة بيننا طرفه.			
12-	28	3,86	,932
أشعر باحترام الآخرين في وظيفتي.			
13-	28	3,54	1,071
أشعر أنني جزء هام من جماعة عملي.			
14-	28	3,18	1,219
تتشعر ونبالر ضاعنا لأجور ورواتبنا منكم.			
15-	28	3,39	1,315
يوجد في مؤسستنا نظام واضح للأجور والعلاوات.			
16-	28	3,00	1,277
يعد الأجر الذي أتحصل عليه عادلا.			
17-	28	3,11	1,227
تكفيا لأجور لسد احتياجاتكم.			
18-	28	3,57	1,136
أجر يعادل بالنظر إلي ما يحصل عليه زملائي.			
N valide (liste)	28		

الملحق رقم (03) الصدق والثبات:

Tableau ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور * 1	Inter-groupes	(Combinée) 2,611	10	,261	1,620	,175
المحور 6	Linéarité	,028	1	,028	,173	,682

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	45

الملحق رقم (04) التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		بعدالاول	بعدالثاني	بعدالثالث	بعدالرابع	محورجودة
N		28	28	28	28	28
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6071	3,4643	3,1786	3,3929	3,4286
	Ecart type	1,10014	,92224	1,12393	1,13331	1,10315
Différences les plus extrêmes	Absolue	,282	,291	,196	,311	,233
	Positif	,182	,209	,139	,189	,159
	Négatif	-,282	-,291	-,196	-,311	-,233
Statistiques de test		,282	,291	,196	,311	,233
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,007 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (05): ارتباط بين المحاور

Corrélations

		بعدالاول	بعدالثاني	بعدالثالث	بعدالرابع	محورجودة
بعدالاول	Corrélation de Pearson	1	,515**	,358	,425*	,480**
	Sig. (bilatérale)		,005	,061	,024	,010
	N	28	28	28	28	28
بعدالثاني	Corrélation de Pearson	,515**	1	,489**	,528**	,380*
	Sig. (bilatérale)	,005		,008	,004	,046
	N	28	28	28	28	28
بعدالثالث	Corrélation de Pearson	,358	,489**	1	,641**	,354
	Sig. (bilatérale)	,061	,008		,000	,064
	N	28	28	28	28	28
بعدالرابع	Corrélation de Pearson	,425*	,528**	,641**	1	,571**
	Sig. (bilatérale)	,024	,004	,000		,001
	N	28	28	28	28	28
محورجودة	Corrélation de Pearson	,480**	,380*	,354	,571**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	,046	,064	,001	
	N	28	28	28	28	28

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (06) حساب T و F:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
بعدالاول	Inter-groupes	10,910	4	2,727	2,882	,045
	Intragroupes	21,769	23	,946		
	Total	32,679	27			
بعدالثاني	Inter-groupes	5,002	4	1,251	1,601	,208
	Intragroupes	17,962	23	,781		
	Total	22,964	27			
بعدالثالث	Inter-groupes	6,255	4	1,564	1,291	,303
	Intragroupes	27,852	23	1,211		
	Total	34,107	27			
بعدالرابع	Inter-groupes	17,262	4	4,315	5,699	,002
	Intragroupes	17,417	23	,757		
	Total	34,679	27			

الملحق رقم (07) الانحدار البسيط"

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 ^a	,397	,292	,92810

a. Prédicteurs : (Constante), بعدالاول, بعدالثاني, بعدالثالث, بعدالرابع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,046	4	3,261	3,786	,017 ^b
	Résidu	19,812	23	,861		
	Total	32,857	27			

a. Variable dépendante : محوارة

b. Prédicteurs : (Constante), بعدالاول, بعدالثاني, بعدالثالث, بعدالرابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,947	,771		1,229	,231
	بعدالاول	,295	,194	,294	1,522	,142
	بعدالثاني	,004	,251	,003	,015	,988
	بعدالثالث	-,063	,213	-,064	-,294	,771
	بعدالرابع	,472	,220	,485	2,151	,042

a. Variable dépendante : محور جودة