



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة
مؤسسة الصيانة الصناعية (SOMIK) سوناطراك - سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
د. لوراسية الطاهر

من إعداد الطالبة:
■ قنوش بويكر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بوعنينة وهيبة	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
د. لوراسية الطاهر	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا
د. بن صالح وسام	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة
مؤسسة الصيانة الصناعية (Somik) سوناطراك - سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
د. لوراسية الطاهر

من إعداد الطالبة:
■ قنوش بوبكر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بوعنينة وهيبة	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
د. لوراسية الطاهر	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا
د. بن صالح وسام	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



ثمرة جهدي ونتائج بحثي اهديها الى والدي الغالي الذي له كل الفضل علي والدي العزيز

الى امي الغالية مصدر سكينتي واماني التي لم تبخل علي بالمساعدة و الدعم و الدعوات

الى أصدقائي.....

الاهداء الى الجميع

سُرُكِرْ وَقَفْ دَر

طبعاً اول من نشكره و نحمده هو السميع العليم القوي المتين الحي القيوم الي نبدا باسمه و نختتم باسمه له جزيل الحمد و الشكر و الثناء العظيم.

فالحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله محمد بن عبد الله عليه اذكى الصلوات و اطهر التسليم والشكر موصول الى الأستاذ لوراسية الطاهر الذي لم ييخل علينا بعلمه.

والشكر كذلك موصول لكل شخص لم ييخل علينا بالمساعدة من قريب او بعيد.

المُلخَص

الملخص:

تمحورت هذه الدراسة حول تحديد "أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين"، بالتطبيق الميداني في مؤسسة الصيانة الصناعية (SOMIK) بسكيكدة - فرع مجمع سوناطراك. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تفكيك أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، الشفافية، التعامل الإنساني، والتوجيه الأخلاقي) ومعرفة مدى انعكاسها على الرضا المادي والمعنوي للعمال. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، جرى تحكيمه والتأكد من صدقه وثباته (معامل ألفا كرونباخ). وشملت الدراسة عينة عشوائية قدرها (66) مفردة ممثلة من موظفي وعمال وفني المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية ونظام عملهم التناوبي (الورديات). وتحليل البيانات ومعالجة الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الاستعانة بالتكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الانحدار الخطي.

وقد أسفرت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة SOMIK. علاوة على ذلك، جاء بعد "تقاسم السلطة والتوجيه الأخلاقي" في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي للعمال، يليه بعد "التوجه نحو الأفراد والعدالة والنزاهة".

بناءً على هذه النتائج، تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها: ضرورة مأسسة السلوك الأخلاقي عبر صياغة "ميثاق أخلاقي" واضح وملزم لجميع القيادات الإدارية والمشرفين في المؤسسة، إدراج معيار السلوك الأخلاقي والتعامل الإنساني ضمن شبكة تقييم أداء الإطارات، وتكثيف الدورات التدريبية الموجهة للقادة حول مهارات القيادة الخادمة والأخلاقية لتأمين بيئة عمل مستقرة ومحفزة تضمن استمرارية الإنتاجية في هذا القطاع الحيوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK، مجمع سوناطراك.

Abstract:

This study investigates the impact of ethical leadership on employees' job satisfaction through a field study conducted at the Industrial Maintenance Company (SOMIK), a subsidiary of the Sonatrach Group in Skikda, Algeria. The research was guided by the following central question: To what extent does ethical leadership affect the level of job satisfaction among employees at SOMIK?. The study primarily aimed to examine the influence of the main dimensions of ethical leadership—justice, integrity, transparency, human-oriented behavior, and ethical guidance—on employees' material and psychological job satisfaction. To achieve these objectives, a descriptive-analytical research design was adopted. Data were collected using a structured questionnaire whose validity and reliability were verified through expert review and Cronbach's Alpha coefficient. The study sample consisted of (66) employees, technicians, and workers selected randomly from different administrative levels and shift-work systems within the company. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing descriptive statistics and simple linear regression techniques. The findings revealed a statistically significant positive effect of ethical leadership dimensions on employees' job satisfaction at the significance level of $\alpha \leq 0.05$. Furthermore, the dimension of power sharing and ethical guidance emerged as the strongest predictor of job satisfaction, followed by people orientation, justice, and integrity.

Based on these findings, the study recommends institutionalizing ethical behavior through the development of a clear and binding code of ethics for managers and supervisors, integrating ethical conduct and humane treatment into managerial performance evaluation systems, and strengthening training programs focused on ethical and servant leadership practices. Such initiatives would contribute to fostering a stable and motivating work environment, thereby enhancing employee satisfaction and sustaining productivity in this strategic sector.

Keywords: Ethical Leadership; Job Satisfaction; Industrial Maintenance Company (SOMIK); Sonatrach Group.

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
إهداء	-
شكر وتقدير	-
الملخص	-
قائمة المحتويات	-
قائمة الجداول والأشكال	-
قائمة الملاحق	-
مقدمة	أ _ ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
تمهيد الفصل الأول	6
المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي	7 - 20
المطلب الأول: القيادة الأخلاقية (مفاهيم أساسية)	7
الفرع الأول: مفهوم القيادة	7
الفرع الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية	8
الفرع الثالث: أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمات	9
الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية	10
المطلب الثاني: مدخل إلى الرضا الوظيفي	13
الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	13
الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي	14
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	15
الفرع الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	16
المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين	20
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	21 - 29
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	21

21	الفرع الأول: الدراسات العربية
24	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثاني: مراجعة الدراسة السابقة
25	الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة
28	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
32	تمهيد الفصل الثاني
33 – 45	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة
33	المطلب الأول: تصميم الدراسة
33	الفرع الأول: منهج الدراسة
34	الفرع الثاني: متغيرات وأنموذج الدراسة
35	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35	الفرع الأول: تقديم المؤسسة
36	الفرع الثاني: عينة الدراسة
37	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات وتحليل البيانات
37	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
39	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
40	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
45 – 59	المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
45	الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
48	الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الوصفية لمحاور الدراسة
52	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

52	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
57	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
58	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج
58	الفرع الأول: النتائج الرئيسية للدراسة
58	الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
60	خلاصة الفصل الثاني
62	خاتمة
62	الاستنتاجات
62	التوصيات
63	قيود الدراسة
63	الآفاق البحثية
66	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

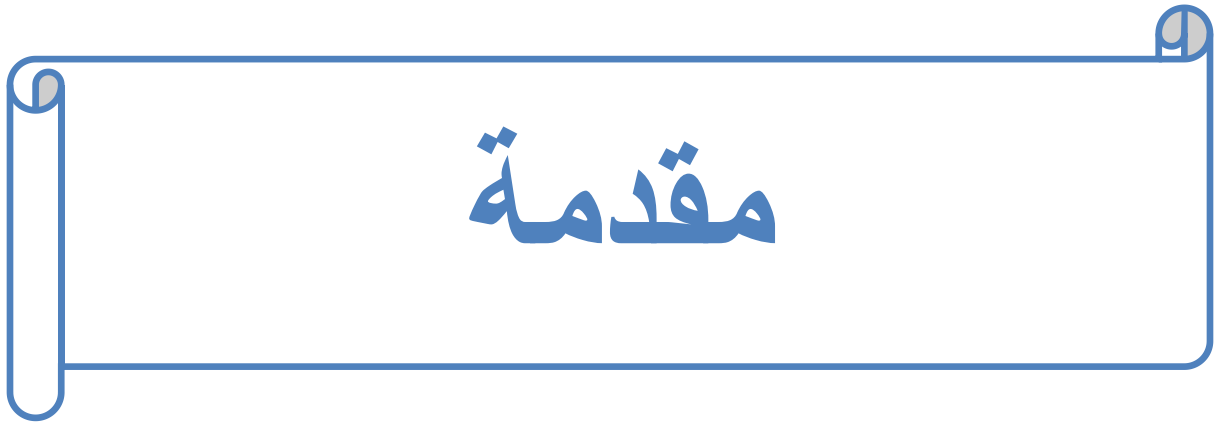
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	38
02	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة	40
03	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة	41
04	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد	41
05	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي	42
06	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقاسم السلطة	43
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي	43
08	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	44
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	45
10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	46
11	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	46
12	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	47
13	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	47
14	البيانات الوصفية لعبارات بعد النزاهة	48
15	البيانات الوصفية لعبارات بعد العدالة	49
16	البيانات الوصفية لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد	49
17	البيانات الوصفية لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي	50
18	البيانات الوصفية لعبارات بعد تقاسم السلطة	51
19	البيانات الوصفية لعبارات محور الرضا الوظيفي	51
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	53
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	53
22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	54
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	55
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	56
25	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	57

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات الإنسانية	16
02	العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ	17
03	أنموذج الدراسة	35

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستبيان الدراسة	70
02	قائمة الأساتذة المحكمين	73
03	مخرجات برنامج Spss	73



مقدمة

أولاً: تمهيد

في الفكر الإداري الحديث، تحظى القيادة بمكانة محورية، باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، فنجاح أي مؤسسة لا يرتبط فقط بتوفر الموارد المادية أو التقنية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية القيادة التي تتولى توجيه العاملين وتحفيزهم. حيث، تشهد المؤسسات المعاصرة خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة الأعمال، تتسم بتزايد المنافسة، وتعدد العلاقات التنظيمية، وارتفاع مستوى توقعات العاملين وأصحاب المصالح. وفي ظل هذه التغيرات، برزت قضايا أخلاقية متعددة، تمثلت في بعض الممارسات غير السليمة مثل غياب الشفافية، المحاباة، ضعف العدالة في توزيع المهام والمكافآت، الأمر الذي أثر سلباً على صورة المؤسسات وقلل من مستوى الثقة بين القادة والعاملين. وأمام هذه التحديات، اتجه التركيز الإداري على البعد الأخلاقي في القيادة، باعتباره أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز الأداء المستدام.

إن القيادة الأخلاقية لا تعد مجرد التزام بالقوانين واللوائح، بل هي منظومة قيمية متكاملة تقوم على النزاهة، العدالة، المسؤولية، واحترام كرامة العاملين. إلى جانب ذلك، يعتبر القائد الأخلاقي قدوة يحتذى بها داخل المؤسسة، حيث يؤثر بسلوكه وتصرفاته في تشكيل ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

وفي المقابل، يعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات السلوكية في مجال السلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ومستوى التزامهم تجاه مؤسساتهم. الرضا الوظيفي يعكس درجة تقبل الفرد لوظيفته وشعوره بالارتياح تجاه مختلف جوانبها، مثل طبيعة العمل، الأجر، العلاقات المهنية، وفرص الترقية. وفي هذا السياق، تشير الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، تقليل الغياب، وخفض معدل دوران العمل، بينما يؤدي انخفاضه إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

في مجال السلوك التنظيمي، أكدت بعض الدراسات أن تبني نمط القيادة الأخلاقية يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تشجع على التعاون والانتماء، وتعزز الشعور بالأمان الوظيفي، وينعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، باعتباره أحد المؤشرات الأساسية على نجاح السياسات الإدارية. ولكن، الجزم بأن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملاً حاسماً لتحقيق الرضا الوظيفي لا يزال يحتاج إلى بحث. وانطلاقاً من ذلك، تكمن أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، في كون أن سلوك القائد وأسلوبه في التعامل مع العاملين يمكن أن يلعب دوراً في تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل، فالقائد الذي يتسم بالعدالة والشفافية ويحرص على تطبيق المعايير الأخلاقية، من الممكن أن يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والعكس صحيح. وعليه، جاءت الدراسة الحالية تحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الصيانة الصناعية (Somik) سوناطراك - سكيكدة ؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؟
4. ما أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النزاهة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو الأفراد على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجيه الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقاسم السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة على الرضا المادي و المعنوي $(\alpha = 0.05)$.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

- أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين المناخ التنظيمي.
- قلة الدراسات العربية التي تربط بين المتغيرين معا.

- أهمية الرضا الوظيفي في رفع الأداء وتقليل المشكلات الإدارية.
- الرغبة في تقديم توصيات عملية للمؤسسات الجزائرية.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- قياس مستوى الرضا الوظيفي المادي و المعنوي .
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

سادسا: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.
- المساهمة في توضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

الأهمية العملية:

- مساعدة الإدارات في تبني أساليب قيادة أخلاقية.
- تحسين سياسات الموارد البشرية.
- رفع مستوى رضا العاملين وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

سابعاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في الشركة الجزائرية للمحروقات "سوناطراك" (SONATRACH)، وبشكل دقيق في إحدى أبرز الفروع الاستراتيجية التابعة لها وهي شركة صيانة التجهيزات الصناعية "سوميك" (SOMIK - Société de Maintenance Industrielle de Skikda) المتواجدة بالمنطقة الصناعية لولاية سكيكدة.
- **الحدود الزمنية:** من تاريخ 10 فيفري 2026 الى تاريخ 25 مارس 2026.

ثامناً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في وصف الظاهرة في سياقها و تحليلها من خلال:

- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- استخدام أساليب إحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار.

تاسعا: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض الصعوبات سواء في الشق النظري والتطبيقي كمايلي :

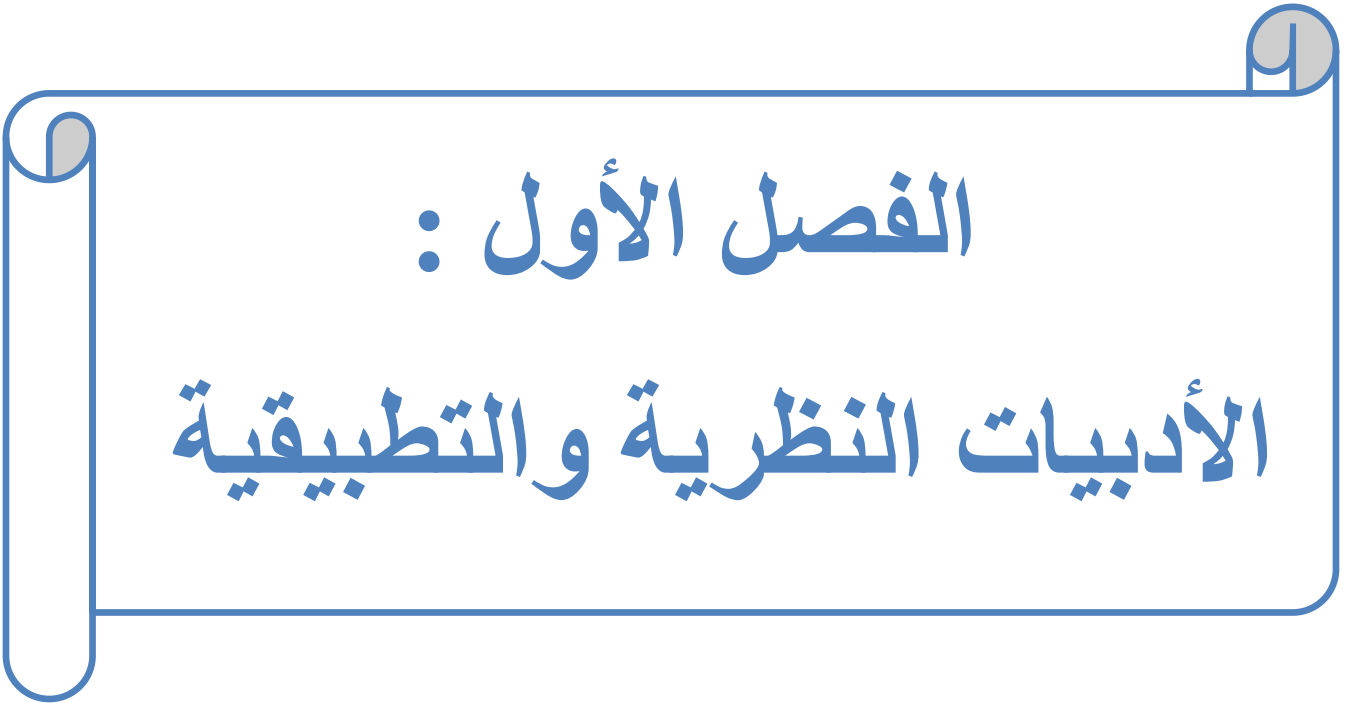
1. صعوبة الحصول على البيانات من بعض العاملين.
2. محدودية الوقت المتاح لإنجاز الدراسة.
3. احتمالية عدم دقة بعض الإجابات في الاستبيان.
4. قلة المراجع الحديثة باللغة العربية.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين يجمعان بين الجانب النظري والجانب الميداني التطبيقي، وذلك من أجل الإلمام بمختلف أبعاد الموضوع وتحليل العلاقة بين متغيراته بصورة منهجية وعلمية.

الفصل الأول: يضم الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما، مع تقديم مراجعة لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

الفصل الثاني: يتناول واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا قياس درجة رضا العاملين عن وظائفهم، وبيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية. إلى جانب، تحليل وقياس أثر تبني سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة..



الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول:

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات واستمرارها، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومع التطورات التي شهدتها بيئات العمل الحديثة، برز مفهوم القيادة الأخلاقية كأحد الأنماط القيادية التي تعتمد على القيم الأخلاقية في إدارة العلاقات داخل المؤسسة. ويقوم هذا النمط القيادي على مبادئ مثل النزاهة والعدالة والشفافية، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز ثقة العاملين بالإدارة. من جهة أخرى، يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات السلوكية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ يعكس مدى شعور العاملين بالارتياح تجاه وظائفهم وبيئة العمل التي ينتمون إليها .

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما، مع تقديم مراجعة لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

في الأونة الأخيرة، أصبحت القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية لما لهما من دور في تحسين أداء العاملين وتعزيز فعالية المنظمات. فالقيادة الأخلاقية تسهم في ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية داخل بيئة العمل. بينما، يعكس الرضا الوظيفي مدى تقبل العاملين لوظائفهم وشعورهم بالارتياح تجاهها. وعليه، يتناول هذا المبحث الإطار النظري والمفاهيمي لهذين المتغيرين من خلال عرض أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بهما.

المطلب الأول: القيادة الأخلاقية - مفاهيم أساسية -

إن القيادة الأخلاقية حالياً تعد من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه سلوك العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يشكل محوراً رئيسياً في دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات وطرق توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين في مجالات كإدارة وعلم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع، وذلك بسبب الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فالقيادة تعد عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، لأنها ترتبط بقدرة القائد على توجيه الجهود البشرية واستثمار الطاقات المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة، ونشير القيادة في معناها العام إلى عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وهي ليست مجرد سلطة رسمية أو منصب إداري، بل هي عملية اجتماعية تفاعلية تعتمد على قدرة القائد على الإقناع والتحفيز والتوجيه. كما أن القيادة تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن القائد من التعامل مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة بطريقة تحقق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين.

وقد تعددت تعريفات القيادة نتيجة اختلاف المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية التي تناولت هذا المفهوم، حيث حاول كل باحث تقديم تعريف يعكس رؤيته لطبيعة القيادة ودورها في المنظمة.

1. لغة: قاد، يقيد، قياداً، يقود، قود، قائد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو (جمع قائد) (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص. 752).

2. اصطلاحاً: يوحى اصطلاح القيادة بمفاهيم عديدة. حيث، قد ينظر إلى القيادة كشخص ومن ثم يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحاً. من جانب آخر، قد ينظر إليها كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص الذي يكون قائداً وفي هذه الحالة تعرف القيادة بأنها ما يقوم به الفرد من توجيه

وتعليم ورقابة لتصرفات واتجاهات الآخرين من أفراد وجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وأفكارهم وقد يكون هذا التأثير مباشراً وقد يكون عن طريق القيادة غير المباشرة مثل تأثير كبار الكتاب والعلماء والفنانين على الجماهير من خلال أعمالهم (حجاب، 2004، ص. 431).

في الأدبيات، القيادة الجماعية تعني مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات مما يحول دون إنفراد القائد بالتحكم في الجماعة، كما تعتبر القيادة ركيزة أساسية من ركائز عملية التوجيه، فهي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول لهدف معين (حجاب، 2004، ص. 432).

من منظور مختلف، يرى فيدلر (Fiedler) أن القيادة هي "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره" (لطي، 2007، ص. 74). أما، فرنش (French) فيتصور القيادة بأنها "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف" (هاشم، 2010، ص. 34). في المقابل، يتصورها جون جاردنر (John Gardner) على أنها عملية الإقناع أو تقديم القوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه " (سادلر، 2008، ص. 17).

إن هذا التمايز الاصطلاحي يلتقي جذرياً مع التأصيل اللغوي للمفهوم؛ فالتعريفات التي ركزت على الإذعان والسلطة تحاكي فلسفة "السَّوق" (الدفع من الخلف)، بينما التعريفات التي ركزت على القدوة والإقناع والقيادة الجماعية تجسد جوهر "الْقَوْد" (التقدم من الأمام). وبناءً عليه، تُظهر هذه المقارنات أن القيادة في الفكر التنظيمي الحديث قد انزلحت من إطارها التقليدي كـ "سلطة هيراركية جامدة"، لتستقر كـ "عملية تفاعلية وديناميكية" تُدار بالتأثير والتحفيز المشترك.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد اكتسبت أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة تزايد الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية في العمل التنظيمي، خاصة بعد العديد من الأزمات الإدارية والمالية التي كشفت عن ضعف الالتزام بالقيم الأخلاقية في بعض المؤسسات. فالقيادة الأخلاقية تمثل نموذجاً قيادياً يركز على ترسيخ القيم الأخلاقية مثل الصدق، العدالة، النزاهة، المسؤولية، والاحترام داخل المنظمة، وذلك من خلال سلوك القائد وقراراته وتعاملاته اليومية مع العاملين.

في الأدبيات، تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة الأخلاقية تبعاً لاختلاف توجهاتهم العلمية، إلا أنها تتفق جميعاً على أن القيادة الأخلاقية تقوم أساساً على التزام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسته للعمل القيادي، وتأثيره في سلوك العاملين بما يعزز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة. حيث، يعرفها براون (Brown) بأنها "نمط من القيادة يهدف إلى تعزيز السلوك القويم لدى المرؤوسين من خلال التفاعل الشخصي والعلاقات الثنائية". وبناءً على هذا المنظور، يرى كل من (Kim & Brymer) أن هذا التعريف يتجاوز "شخصية القائد" ليركز على "الإدارة الأخلاقية"، والتي تؤدي إلى: (1) تحقيق الرضا الوظيفي للمديرين؛ (2) تعزيز الالتزام التنظيمي تجاه المؤسسة؛ (3) تحسين المخرجات السلوكية وأداء الشركة ككل. وعليه، القيادة الأخلاقية في هذا السياق هي استغلال الصلاحيات الإدارية (الثواب والعقاب والتقييم) التي تؤدي النزاهة والمسؤولية.

ومن جهة أخرى، هنالك من يعتبرها بأنها القيام بسلوك ملائم ومعياري من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأفراد، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، وتعزيز (المكافأة)، واتخاذ القرارات (Ponnu & Tennakoon, 2009). بحيث يتم التركيز هنا على ثلاثة أبعاد رئيسية تجعل القائد "أخلاقياً" في نظر موظفيه: (1) القدوة السلوكية؛ (2) التواصل حول الأخلاق؛ (3) إدارة المكافآت والمساءلة. علاوة على ذلك، القيادة الأخلاقية تشير أحياناً إلى قدرة القائد على غرس القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة وتوجيه سلوك الموظفين نحو المعايير المهنية والنزاهة من خلال القدوة واستخدام الأنظمة الرسمية (Daft & Richard, 2004). ولتحقيق ذلك ويؤكد يتعين على القائد الأخلاقي يلعب دورين متكاملين:

1. الفرد الأخلاقي: ويتعلق بالسمات الشخصية للقائد مثل الأمانة، والنزاهة، والجدارة بالثقة، واتخاذ قرارات مبنية على القيم.

2. المدير الأخلاقي: وهو الدور العملي الذي يستخدم فيه القائد أدوات المنظمة (التصميم التنظيمي) لتعزيز الأخلاق، وذلك عبر: (1) صياغة ميثاق الشرف الأخلاقية؛ (2) وضع أنظمة المكافآت والعقوبات التي تدعم السلوك النزهي؛ (3) إنشاء آليات رسمية لحماية الموظفين الذين يبلغون عن المخالفات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة الأخلاقية هي أسلوب قيادي يقوم على التزام القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية في سلوكه وقراراته، والعمل على نشر هذه القيم داخل المنظمة من خلال التأثير الإيجابي في العاملين، وتشجيعهم على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل قائمة على الثقة والعدالة والاحترام المتبادل.

مواكباً لأحد أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري؛ حيث نجح في انتشار "القيادة الأخلاقية" من سياقها الفلسفي المثالي الجاف، وإعادة إسقاطها كـ "أداة استراتيجية ونظامية" حتمية لمواجهة الأزمات المؤسسية وتطوير الأداء. وتكمن القوة المنهجية للنص في تبنيه للتكامل البنوي بين سمات القائد الذاتية (كفرد أخلاقي يتسم بالنزاهة والقدوة) وممارساته التنفيذية (كمدير أخلاقي يمتلك أدوات المساءلة، وحماية المبلغين، وصناعة السياسات)؛ وهو ما

يُثبت أن الأخلاق في البيئة التنظيمية الحديثة لم تعد مجرد خيارات سلوكية شخصية، بل هي "بنية مؤسسية" وثقافة موجّهة يتم هندستها رسمياً عبر قنوات التواصل وأنظمة التحفيز، لتتحول في النهاية من شعارات معنوية إلى أصول تنظيمية ملموسة تُعزز الرضا الوظيفي والولاء والإنتاجية.

الفرع الثالث: أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمات

إن القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والسلوكية، نظراً لدورها في توجيه سلوك العاملين وترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة. فهي لا تقتصر على تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل تسهم كذلك في بناء بيئة عمل تقوم على مبادئ النزاهة والعدل والشفافية والمسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وفعالية المنظمة ككل. وتتجلى هذه الأهمية بوضوح في النقاط التالية:

1. بناء الثقة والالتزام التنظيمي: تعتبر القيادة الأخلاقية حجر الزاوية في بناء جسور الثقة بين الإدارة والموظفين، فعندما يمارس القائد الصدق والعدالة، يتولد لدى المرؤوسين شعور بالأمان والإنصاف، مما يرفع من مستوى ولائهم للمؤسسة (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 23).
2. تشكيل الثقافة التنظيمية وحمايتها: يؤدي القادة الأخلاقيون دور "مهندسي القيم"؛ فهم لا يكتفون بوضع اللوائح، بل يحولونها إلى ممارسات حية عبر سلوكهم الشخصي كقدوة، مما يحمي المنظمة من مخاطر الانحراف والفساد الإداري (Daft, 2004, p. 518).
3. تعزيز الرضا الوظيفي والمخرجات السلوكية: هناك ارتباط طردي بين إدراك الموظفين لأخلاقية قائدهم وبين مستوى رضاهم عن العمل. هذا الرضا يترجم فعلياً إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين في جودة الخدمات المقدمة (Kim & Brymer, 2011, p. 1022).
4. الحد من السلوكيات السلبية في العمل: تساهم القيادة الأخلاقية في تقليل الصراعات التنظيمية والسلوكيات غير المنتجة (مثل التغيب أو الإهمال)، حيث يشعر الموظف بمسؤولية أخلاقية ذاتية تجاه المنظمة التي تحترم مبادئه (Brown & Treviño, 2006, p. 598).
5. دعم الاستدامة والسمعة المؤسسية: في ظل التنافسية العالمية، تصبح سمعة المنظمة الأخلاقية جزءاً من قيمتها السوقية. فالقيادة التي تلتزم بالشفافية تجذب المستثمرين والعملاء وتضمن بقاء المنظمة بعيداً عن الأزمات القانونية (Kanungo, 2001, p. 261).

الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين بسبب الدور الذي تلعبه في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمات وتعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل. وفي هذا السياق، تشير نتائج إحدى الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على امتلاك القائد

لمجموعة من القيم الأخلاقية فحسب (الفرد الأخلاقي)، بل تتجسد في مجموعة من السلوكيات والممارسات التنظيمية التي تعكس التزامه بهذه المبادئ (المدير الأخلاقي). وتشير كذلك إلى أن هذا الالتزام السلوكي يسهم في تعزيز الثقة والعدالة والشفافية، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي (Brown & Treviño, 2006). في مجال القيادة، يؤكد الباحثون أن القيادة الأخلاقية لا يمكن فهمها من خلال بعد واحد فقط، بل من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها لتعكس السلوك الأخلاقي للقائد داخل المنظمة. ومن أبرزها:

أولاً: توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد

يجمع الباحثون على أن توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد لا يكتمل بمجرد الاستقامة الشخصية، بل يجب أن يمتد ليشمل الجانب الإداري والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويمكن تقسيم توافر هذا السلوك إلى بعدين متكاملين: (1) التوافر السلوكي الذاتي (القائد كفرد أخلاقي)، يتعلق هذا الجانب تحديداً بتجسيد القائد للقيم الأخلاقية في شخصيته وأفعاله الخاصة. ويشمل ذلك النزاهة، والصدق، والتعامل بإنصاف، والاهتمام بمصالح المرؤوسين. وتكمن أهميته في أن هذا التوافر يخلق "المصداقية" التي بدونها لا يمكن للمرؤوسين الوثوق في توجيهات القائد (Brown & Treviño, 2006, p. 597). (2) التوافر السلوكي الإجرائي (القائد كمدير أخلاقي)، يتوافر السلوك الأخلاقي هنا من خلال ممارسات إدارية واضحة، حيث يستخدم القائد سلطته لتعزيز المعايير الأخلاقية في المنظمة. ويظهر ذلك من خلال:

- التواصل الأخلاقي: الحديث المستمر مع الموظفين حول القيم والمعايير.
- نظام المكافآت والعقوبات: محاسبة المتجاوزين ومكافأة الملتزمين أخلاقياً لتعزيز الانضباط الذاتي بالمؤسسة (Kim & Brymer, 2011, p. 1022).

إن توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد، فإنه يؤدي إلى جملة من النتائج الإيجابية الموثقة علمياً تشمل:

1. بناء الثقة التنظيمية: إن توافر السلوك الأخلاقي هو المفتاح الرئيسي لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يقلل من الفجوات الإدراكية السلبية في بيئة العمل (Morgan, 1993, p. 210).
2. تعزيز المواطنة التنظيمية: يدفع الموظفين للقيام بأعمال طوعية تخدم المنظمة نتيجة شعورهم بالعدالة التي يمارسها القائد (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 21).
3. تحسين الأداء الوظيفي: توافر المناخ الأخلاقي الناتج عن سلوك القائد يقلل من ضغوط العمل ويزيد من تركيز الموظفين على الأهداف الإنتاجية (Brown & Treviño, 2006, p. 601).

ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي

إن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على امتلاك القائد للقيم الأخلاقية فقط، بل تتجسد بشكل واضح في الممارسات والسلوكيات اليومية التي يقوم بها داخل المؤسسة. فالقائد الأخلاقي لا يكتفي بالحديث عن القيم الأخلاقية، بل يعمل على تطبيقها عملياً في مختلف المواقف التنظيمية. وفي هذا الصدد، يشير البعض إلى أن

القيادة الأخلاقية تتجسد في سلوك القائد الذي يعمل على تعزيز المعايير الأخلاقية داخل المؤسسة من خلال ممارساته اليومية وتعامله العادل مع العاملين (Brown & Treviño, 2006). وبشكل عام، تتمثل الممارسات الأخلاقية للقائد فيما يلي:

1. ممارسة "القدوة السلوكية": وتعني أن لا يكتفي القائد الأخلاقي بالوعظ، بل يمارس القيم في تصرفاته. حيث، الموظفون يراقبون كيف يتعامل القائد مع الأزمات، وكيف يلتزم بالوقت، وكيف يحترم القوانين. والمضمون هو "افعل ما أفعله"، وليس فقط "افعل ما أقوله". وتتماشى مع توصلت إليه إحدى الدراسات بأن القدوة هي الوسيلة الأولى لنقل القيم عبر "التعلم الاجتماعي" (Brown & Treviño, 2006, p. 597).
2. ممارسة "العدالة التوزيعية والإجرائية": تتجلى أخلاقية القائد في كيفية توزيعه للمكافآت والمهام، وفي عدالة الإجراءات التي يتبعها لاتخاذ القرارات، والهدف هو الشفافية في معايير الترقية، والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين بعيداً عن المحسوبية. ويتوافق هذا مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي ربطت بين إدراك الموظف للعدالة وبين رضاه الوظيفي (Kim & Brymer, 2011, p. 1023).
3. ممارسة "التواصل الأخلاقي المفتوح": القائد الأخلاقي يفتح قنوات الحوار حول القضايا الشائكة، ويشجع الموظفين على إبداء آرائهم حول مدى أخلاقية قرارات المنظمة، والهدف من وراء ذلك عقد اجتماعات لمناقشة "ميثاق الأخلاق"، والاستماع لمخاوف الموظفين بشأن النزاهة. حيث أن التواصل ثنائي الاتجاه هو ما يميز "المدير الأخلاقي" (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 22).
4. ممارسة "المساءلة الأخلاقية": تتضمن هذه الممارسة استخدام السلطة لمكافأة السلوك القويم ومحاسبة السلوك المنحرف بشكل حازم وعادل، والغاية الأساسية هي وضع نظام حوافز للموظفين الأكثر نزاهة، وعدم التغاضي عن التجاوزات الأخلاقية حتى لو صدرت من أكفأ الموظفين من باب استخدام المكافآت والعقوبات لتعزيز المعايير الأخلاقية (Brown & Treviño, 2006, p. 597).
5. ممارسة "اتخاذ القرارات الأخلاقية": عند الوقوف أمام خيارين (أحدهما يحقق ربحاً سريعاً والآخر يحقق النزاهة)، يختار القائد الأخلاقي المسار الذي يحفظ قيم المنظمة، والهدف من ذلك هو التساؤل الدائم قبل أي قرار: "هل هذا القرار عادل؟ هل هو قانوني؟ هل يتماشى مع قيمنا؟". ويؤكد البعض أن قرارات القائد هي التي تشكل "المناخ الأخلاقي" للمنظمة (Morgan, 1993, p. 205).

ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين

يعتبر تعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين أحد الأبعاد المهمة للقيادة الأخلاقية، حيث لا يقتصر دور القائد على الالتزام الشخصي بالقيم الأخلاقية، بل يتعدى ذلك إلى تشجيع العاملين على تبني هذه القيم وتطبيقها في سلوكهم المهني. حيث، يذهب البعض بالقول أن القائد الأخلاقي لا ينتظر حدوث السلوك الأخلاقي صدفة، بل يصنعه عبر (05) أساليب عملية:

1. القدوة الحسنة (Role Modeling): يمثل القائد النموذج الحي الذي يراقبه العاملون. عندما، يرى الموظف قائده يضحى بمكاسب قصيرة المدى من أجل النزاهة، فإنه يميل لمحاكاته تلقائياً.
 2. وضع معايير واضحة (Clear Standards): من خلال صياغة "ميثاق الأخلاق (Code of Ethics)" الغموض هو العدو الأول للأخلاق؛ لذا يجب أن يعرف كل موظف ما هو مقبول وما هو مرفوض.
 3. متابعة ورصد السلوك (Behavioral Monitoring): لا تكتمل المعايير دون نظام متابعة، فالقائد الأخلاقي يراقب كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة لضمان مواعمتها للقيم المعلنة.
 4. نظام المكافآت (Reinforcement): مكافأة الأمانة والنزاهة تجعل من السلوك الأخلاقي "قيمة مضافة" يسعى الجميع لتحقيقها، مما يحوله من التزام "قسري" إلى التزام "طوعي".
 5. المساءلة والعقاب (Discipline): معاقبة الانحرافات الأخلاقية بحزم تعطي رسالة واضحة بأن المنظمة لا تتهاون في قيمها، مما يحمي السمعة المؤسسية (Kreitner & Kinicki, 2010, pp. 470-475).
- من جانب آخر، يؤكد الباحثين أن تعزيز السلوك لا يتم بالأوامر فقط، بل عبر "الحوار الأخلاقي": (1) كسر حاجز الصمت، أي تشجيع العاملين على مناقشة العضلات الأخلاقية التي تواجههم في العمل دون خوف من العقاب. (2) بناء ثقافة النزاهة: عندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع وأن شكواه الأخلاقية تؤخذ بمحمل الجد، يزداد لديه الشعور بالعدالة التنظيمية، مما ينعكس على أدائه وولائه (Brown & Treviño, 2006, pp. 597-599).
- وبشكل عام، تسمح هذه الممارسات يستطيع القائد الأخلاقي أن يرسخ ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الثقة والمسؤولية والالتزام بالقيم الأخلاقية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الثاني: مدخل الى الرضا الوظيفي

في الأدبيات، الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نظراً لتأثيره المباشر على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته وأهم أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم داخل المؤسسة. ويعرف المفهوم لغة وإصطلاحاً كالآتي:

1. لغة: رضا، رضى ورضوانا ومرضاة راض (الراضي) ورضى ومرضى إختاره قبله "رضي فلانا/ بقلان صاحباً". رضا/ رضى: رضى "أعطاه إشارة رضا"، "شعر برضا عميق"، إذن ومنه قول الفقهاء: "يشهد على رضاها أي، جعلوا الرضا لدلالته عليه (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص. 529).

2. اصطلاحاً: تعددت تعريفات الرضا الوظيفي نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين وتباين منطلقاتهم الفكرية والنظرية، إلا أن جميعها يتفق على أن الرضا الوظيفي يعكس الحالة النفسية والعاطفية للعامل تجاه عمله. وفي هذا السياق، يعتبر روبرت هوبوك (Robert Hoppock) أول من قدم تعريفاً شاملاً وممنهجاً للرضا الوظيفي في كتابه الكلاسيكي الصادر عام 1935، والذي حمل عنوان "Job Satisfaction". حيث، عرف الرضا الوظيفي بأنه: "مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق: أنا راضٍ عن وظيفتي." (هاشم، 2010، ص. 85). من منظور سيكولوجي، يعرف بأنه "استجابة وجدانية تصدر عن الفرد تجاه أبعاد وظيفته المختلفة" (Stone, 1976, p. 164). وتتجلى أهمية هذا المنظور في كونه يربط بين رضا الموظف ومنظومة القيم التي يؤمن بها، مما يشير إلى أن التوافق بين قيم الموظف الأخلاقية ونمط القيادة المتبع يعد محدداً رئيساً لهذا الرضا. علاوة على ذلك، هنالك من يصف الرضا الوظيفي بكونه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية، ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته العملية (Locke, 1976). من جانب آخر، يرى عاشور (1986) أن الرضا الوظيفي هو: "الدرجة التي تتفق فيها العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته مع توقعاته لهذه العوائد" (ص. 242). ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل حالة من القبول والارتياح النفسي التي يشعر بها العامل تجاه عمله، نتيجة تحقيق الوظيفة لاحتياجاته المادية والمعنوية وتوافقها مع توقعاته وقيمه الشخصية داخل بيئة العمل.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

في الوقت الحالي، تكتسب أهمية الرضا الوظيفي ثقلًا كبيراً في الفكر الإداري الحديث، لكونه يمثل "المحرك النفسي" الذي يربط بين الفرد وأهداف المنظمة. ويمكن حصر هذه الأهمية في ثلاثة مستويات أساسية:

أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة - المستوى التنظيمي -

- تعتبر المنظمة هي المستفيد الأول من رضا موظفيها، حيث ينعكس ذلك على استقرارها ونموها:
- زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء: أن الرضا وسيلة لرفع الكفاءة، فالموظف الراضي يبذل جهداً اختيارياً يتجاوز الحد الأدنى المطلوب منه (سلطان، 2003، ص. 190-191).
- خفض معدل دوران العمل: الموظف الراضي أقل رغبة في ترك المنظمة، مما يوفر عليها تكاليف الاستقطاب والتدريب البديلة.
- تحسين سمعة المنظمة: يتحول الموظفون الراضون إلى "سفراء" لعلامة العمل التجارية، مما يجذب الكفاءات الخارجية.
- تقليل ظاهرة الغياب والتأخير: توجد علاقة عكسية قوية بين الرضا والهروب من العمل سواء بالغياب المتكرر أو التمارض.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للموظف - المستوى الفردي -

- الرضا ليس مجرد شعور، بل هو حاجة إنسانية أساسية تؤثر على حياة الفرد ككل:
- الصحة النفسية والجسدية: الرضا يقلل من ضغوط العمل (Stress) ويبقي الموظف من "الاحتراق الوظيفي" (Hoppock, 1935, pp. 5-12).
- تحقيق الذات: منح العمل الفرد شعوراً بالقيمة والأهمية في المجتمع، خاصة عندما تتوافق عوائد الوظيفة مع توقعاته (عاشور، 1986، ص. 242).
- الاستقرار الاجتماعي: الرضا في العمل ينتقل غالباً إلى حياة الموظف الأسرية، مما يعزز من توازنه النفسي والاجتماعي.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للمجتمع - المستوى القومي -

- الاستقرار المهني: مجتمع من العاملين الراضين يعني انخفاضاً في النزاعات العمالية والاحتجاجات.
- النمو الاقتصادي: الإنتاجية المرتفعة الناتجة عن الرضا تسهم بشكل مباشر في زيادة الدخل القومي.
- تظهر أهمية الرضا الوظيفي كـ "نتيجة حتمية" للقيادة الأخلاقية. فالفائد الذي يمارس النزاهة والعدالة إنما يزرع بذور الرضا، التي تحصد المنظمة ثمارها في شكل "ولاء" و"إبداع" (هاشم، 2010، ص. 48، 52).

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً: العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل

- هي العوامل التي تقع تحت سيطرة الإدارة مباشرة، وتلعب دوراً حاسماً في صياغة "المناخ الأخلاقي":
1. نمط القيادة : يعد العامل الأهم، فالقيادة الأخلاقية التي تتسم بالنزاهة والعدالة هي المحرك الأول للرضا. حيث، يشير هاشم 2010 بأن القائد الذي يدعم موظفيه معنوياً يرفع من مستوى رضاهم بشكل يفوق الحوافز المادية أحياناً (هاشم، 2010، ص. 54).
 2. نظام الأجور والمكافآت: لا يتعلق الأمر بمقدار المال فقط، بل بـ "عدالة التوزيع. لأن الرضا يتحقق عندما تتوازن العوائد المادية مع المجهود المبذول ومع ما يحصل عليه الزملاء (عاشور، 1986، ص. 243).
 3. فرص الترقى والنمو المهني: شعور الموظف بوجود مسار وظيفي واضح ومستقبل مهني يعزز من رضاه واستقراره.
 4. بيئة العمل المادية: حسب (Hoppock 1935) في تعريفه للظروف الفسيولوجية والبيئية فإن بيئة العمل المادية تشمل: الإضاءة، التهوية، توفر الأدوات، ومستوى الأمان المهني (ص. 12).

ثانياً: العوامل الشخصية والاجتماعية

تشير العوامل الشخصية والاجتماعية إلى تلك العوامل المرتبطة بذات الموظف وتكوينه النفسي:

1. التوافق بين الوظيفة والقيم الشخصية: أكد (1976) Stone أن الرضا يزداد عندما تتيح الوظيفة للموظف ممارسة قيمه (مثل الصدق أو الإبداع)، إذا كان الموظف يحمل قيماً أخلاقية عالية ويعمل تحت قيادة أخلاقية، يصل الرضا إلى ذروته (ص. 117).
2. العلاقات الاجتماعية مع الزملاء: يمثل "جماعة العمل" مصدراً للدعم النفسي. التناغم والتعاون بين الزملاء يقلل من ضغوط العمل ويزيد من جاذبية الوظيفة.
3. محتوى الوظيفة: مدى تنوع المهام، الاستقلالية في اتخاذ القرار، والشعور بأهمية العمل. الوظائف الروتينية المملة غالباً ما تؤدي إلى انخفاض الرضا.
4. الخصائص الديموغرافية: تلعب السن، الخبرة، والمستوى التعليمي دوراً في تحديد "توقعات الموظف"، وبالتالي تؤثر على مستوى رضاه كما ناقشها عاشور (1986) حول الفجوة بين التوقعات والواقع (ص. 245).

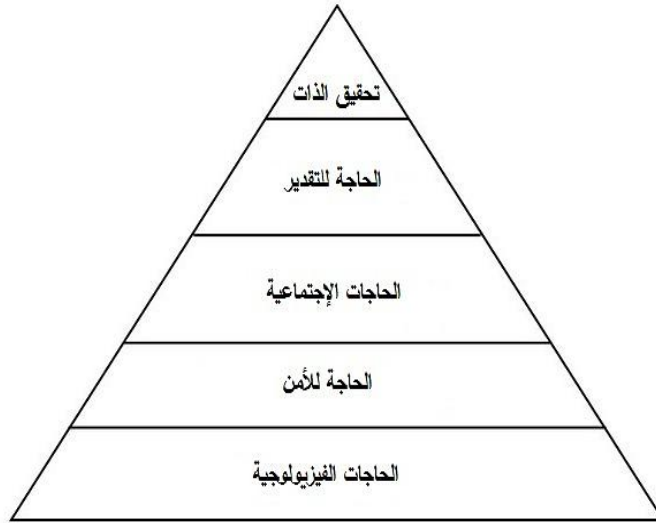
الفرع الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد تناولته العديد من النظريات التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة فيه وكيفية تحقيقه لدى العاملين داخل المنظمات. ومن بين أبرز هذه النظريات وأكثرها تأثيراً في تفسير الرضا الوظيفي نجد :

1. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow): تعد نظرية تدرج الحاجات من أهم النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية المرتبطة بالعمل والرضا الوظيفي. وقد قدمها عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو، الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية في الإدارة. وترتكز هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن سلوك الإنسان في العمل تحركه مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وأن درجة الرضا الوظيفي ترتبط بمدى إشباع هذه الحاجات.

وقد بين (1954) Maslow أن دوافع العاملين لا تقتصر فقط على الدوافع الاقتصادية مثل الأجر، بل تشمل أيضاً دوافع اجتماعية ونفسية وإنسانية أكثر عمقا، تؤثر بشكل كبير في سلوك العاملين ودرجة رضاهم عن عملهم. ويرى أن العامل يسعى إلى العمل من أجل إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة في شكل هرم، بحيث لا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى من الحاجات إلا بعد إشباع الحاجات الموجودة في المستوى الأدنى. زمن هذا المنطلق، قسم الحاجات الإنسانية إلى (05) مستويات رئيسية مرتبة في شكل هرمي كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات الإنسانية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Maslow 1954)

1. الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان مثل الطعام والشراب والراحة والسكن، وفي بيئة العمل تتمثل في الأجر المناسب وظروف العمل الملائمة.
2. حاجات الأمن: وتشمل حاجة الفرد إلى الشعور بالاستقرار الوظيفي والأمان في العمل، مثل ضمان الاستمرار في الوظيفة وتوفير التأمينات الاجتماعية.
3. الحاجات الاجتماعية: تتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين داخل بيئة العمل مثل الصداقة والتعاون والعمل الجماعي.
4. حاجات التقدير واحترام الذات: وتشمل رغبة الفرد في الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين، والشعور بقيمة دوره في العمل، مثل الترقية والتقدير المعنوي.
5. حاجات تحقيق الذات: وهي الأعلى، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق طموحاته وتطوير قدراته وإبداعه في العمل.

وقد استند ماسلو (Maslow) في نظريته إلى مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

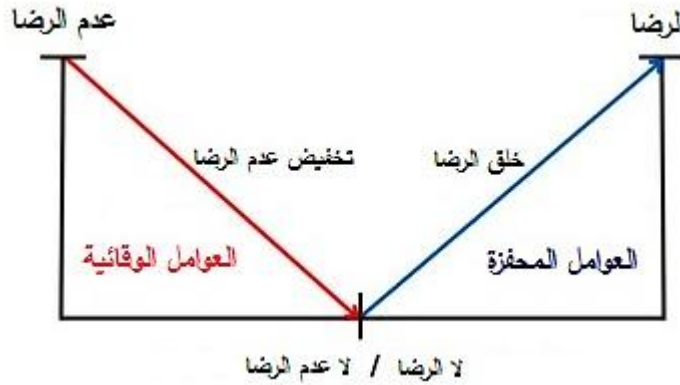
- أن الحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك العامل وتدفعه إلى العمل، أما المشبعة فلا تعد دافعا للسلوك.
 - أن الحاجات مرتبة حسب أهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً من الحاجات الأساسية إلى حاجات تحقيق الذات.
 - أن الفرد ينتقل من مستوى إلى آخر في سلم الحاجات عندما يتم إشباع الحاجات الموجودة في المستوى الأدنى.
- وبذلك توضح هذه النظرية أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين يتطلب من المنظمة الاهتمام بإشباع مختلف حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية.

2. نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبيرج (Frederick Herzberg):

تعد نظرية العوامل المزدوجة من أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي والدافعية في العمل، وقد قدمها عالم النفس الأمريكي Frederick Herzberg في نهاية خمسينيات القرن العشرين. وتعرف هذه النظرية أيضاً باسم

نظرية الدافعية-الوقاية (Motivation-Hygiene Theory)، حيث قام هرزبيرج بدراسة العوامل التي تجعل العاملين يشعرون بالرضا أو عدم الرضا عن عملهم وتوصل من خلال دراساته إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين من العوامل:

الشكل رقم (02): العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبيرج



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Herzberg, 1959)

1. العوامل الوقائية أو الصحية (Hygiene Factors): هي العوامل المرتبطة بـ "بيئة العمل" أو سياق الوظيفة وجودها لا يسبب الرضا لكنه لا يحفز الموظف للتميز، ولكن غيابها يسبب "عدم الرضا" الشديد. وكمثال: الراتب، سياسات الشركة، ظروف العمل المادية، العلاقات مع الزملاء، والأمن الوظيفي.
2. العوامل المحفزة (Motivators): هي العوامل المرتبطة بـ "محتوى العمل" نفسه. غيابها لا يسبب استياءً حاداً (إذا كانت العوامل الوقائية متوفرة)، ولكن وجودها هو ما يحقق الرضا الحقيقي والإبداع. وكمثال: الشعور بالإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، المسؤولية، وفرص النمو والترقي (Herzberg, 1959).

إن أهم الإفتراضات التي قدمتها النظرية هو كسر القاعدة التقليدية، حيث ترى أن:

- عكس "الرضا" هو "لا رضا" وليس عدم الرضا.
- عكس "عدم الرضا" هو "لا عدم رضا" وليس الرضا
- يمكنك أن تدفع للموظف راتباً ضخماً (عامل وقائي)، وبذلك تضمن أنه "لن يستقيل" (لا عدم رضا)، ولكنك بهذا الراتب وحده لن تجعله "مبدعاً" أو "راضياً" (رضا) ما لم تمنحه التقدير والمسؤولية.

تدعم هذه النظرية القيادة الأخلاقية من خلال التركيز على النقاط التالية:

1. العدالة التنظيمية كعامل وقائي: إن ممارسات القيادة الأخلاقية في توزيع الأجور وتطبيق القوانين (العدالة) تعمل كعامل وقائي يحمي الموظفين من "عدم الرضا".
2. التقدير الأخلاقي كمحفز: عندما يمارس القائد الأخلاقي "التقدير المعنوي" ويحترم كرامة الموظف، فإنه يلمس "العوامل المحفزة" التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي العميق.

3. بيئة الثقة: القيادة الأخلاقية تحول "سياسات الشركة" من قيود منفرة إلى بيئة داعمة، مما يعزز العوامل الصحية والدافعية معاً

- في السلوك التنظيمي، رغم إنتشارها الواسع، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات من قبل الباحثين، ومن أبرزها:
- تجاهل المتغيرات الموقفية مثل خصائص الأفراد، طبيعة المنظمة، والظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- افتراض وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وهو أمر لم تثبته جميع الدراسات بشكل قاطع.
- صعوبة الفصل التام بين العوامل الدافعية والعوامل الصحية لأن بعض العوامل قد تؤدي دورين في الوقت نفسه حسب الموقف (Peretti, 1998, p. 29).
- عدم وجود مقياس شامل ودقيق للرضا الوظيفي يمكن الاعتماد عليه لتفسير جميع الحالات (جلاب، 2011، ص ص. 222-223).

3. نظرية التوقع (Victor Vroom):

تعتبر نظرية التوقع، التي صاغها عالم النفس فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، من أكثر نظريات التحفيز واقعية في بيئة العمل، لأنها لا تركز على حاجات الفرد (مثل ماسلو وهيرزبرج)، بل تركز على العملية العقلية التي يتخذ من خلالها الموظف قراره ببذل الجهد. حيث، يرى فروم أن الدافعية للعمل هي ناتج ضرب ثلاثة عناصر أساسية؛ إذا انعدم أحدها، انعدمت الدافعية تماماً:

1. التوقع (Expectancy - E): هو اعتقاد الموظف بأن بذل "جهد معين" سيؤدي إلى "أداء مطلوب" وكمثال: سؤال الموظف: إذا اجتهدت، هل سأنجح فعلاً في المهمة؟.
2. الوسيلة/الارتباط (Instrumentality - I): هو اعتقاد الموظف بأن "الأداء الناجح" سيتبعه "مكافأة أو نتيجة محددة" وعلى سبيل المثال: سؤال الموظف: إذا حققت الهدف، هل سأحصل فعلاً على المكافأة الموعودة؟-
3. الجذب/التكافؤ (Valence - V): هو القيمة التي يعطيها الموظف للمكافأة المقترحة. وكمثال: سؤال الموظف: هل المكافأة مهمة بالنسبة لي؟ هل تلبى حاجاتي؟.

في مجال القيادة، تعتبر هذه النظرية جسراً ممتازاً لربط القيادة الأخلاقية بـ الرضا الوظيفي:

- دور القائد الأخلاقي في "التوقع": القائد الأخلاقي يساعد الموظف على النجاح من خلال التدريب وتوفير الموارد، مما يرفع من ثقة الموظف في أن جهده سيؤدي لنتائج.
- دور القائد الأخلاقي في "الوسيلة": هنا يظهر جوهر الأخلاق؛ فالقائد النزيه يفي بوعوده. إذا وعد بمكافأة لمن يجتهد، فإنه ينفذ ذلك بعدالة، مما يقوي الرابط.

- تحقيق الرضا الوظيفي: الرضا في هذه النظرية يأتي عندما يحصل الموظف على المكافأة التي "توقعها" والتي لها "قيمة" عنده، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه عاشور (1986) الفجوة بين التوقعات والواقع.

رغم منطقيتها، واجهت النظرية عدة انتقادات ذكرتها المراجع العربية الرصينة:

- التعقيد الشديد: تفترض النظرية أن الموظف كائن عقلائي جداً يقوم بعمليات حسابية معقدة قبل كل فعل، وهو ما لا يحدث دائماً في الواقع (سلطان، 2003، ص. 201).
- صعوبة القياس: من الصعب على المديرين قياس "قيمة المكافأة (Valence) لكل موظف على حدة، لأن الرغبات تختلف من شخص لآخر (ماهر، 2011، ص. 170).
- تعدد المتغيرات: هناك عوامل خارجية (مثل البيروقراطية أو نقص الإمكانيات) قد تكسر الرابط بين الجهد والأداء، مهما كان الموظف متحمساً (عاشور، 1986، ص 250).

4. نظرية إشباع القيمة (Edwin A. Locke):

تعتبر نظرية إشباع القيمة، التي صاغها إدوين لوك (Edwin A. Locke) عام 1976، من أدق النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي من منظور "ما يريده الموظف فعلياً". فهي تفترض أن الرضا لا يأتي من مجرد إشباع "الحاجات" (مثل الطعام والأمان)، بل من تحقيق "القيم" التي يؤمن بها الفرد في عمله. تقوم النظرية على فكرة أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال الفرق بين ما يريده الموظف و ما يدرك أنه يحصل عليه. وتتلخص المعادلة الرياضية للنظرية كالتالي:

$$S = V \text{ importance} \times (V \text{ have} - V \text{ want})$$

- S (Satisfaction): الرضا عن جانب معين من الوظيفة.
 - V (Importance): مدى أهمية هذه القيمة بالنسبة للموظف.
 - V (have): مقدار القيمة التي يدرك الموظف أنه يمتلكها حالياً.
 - V (Want): مقدار القيمة التي يرغب الموظف في الحصول عليها.
- ومن أجل تقييم الرضا الوظيفي، حدد "لوك" (05) مجالات رئيسية يقيم الموظف رضائه بناءً عليها، وهي:
1. الرضا عن العمل نفسه: هل المهام ممتعة، متحديّة، وتتوافق مع قيم الإنجاز لدى الموظف؟
 2. الرضا عن الأجر: هل الراتب يحقق القيمة المادية والمكانة المطلوبة؟
 3. الرضا عن فرص الترقية: هل هناك نمو مهني يتوافق مع طموح الموظف؟
 4. الرضا عن الزملاء: مدى الدعم والانسجام القيمي مع فريق العمل.

5. الرضا عن الإشراف - القيادة - : وهنا يتقاطع بحثك؛ حيث يقيم الموظف مدى التزام القائد بالقيم الأخلاقية والنزاهة.

- إن نظرية إشباع القيمة تعتبر هذه النظرية "المفتاح" لتفسير أثر القيادة الأخلاقية؛ فالقائد الأخلاقي لا يوفر فقط مكاسب مادية، بل يشبع "القيم العليا" لدى العاملين مثل:
- قيمة العدالة: عندما يدرك الموظف أن التوزيع عادل، يتحقق إشباع لقيمة النزاهة لديه.
 - قيمة الاحترام: القيادة الأخلاقية تعزز شعور الموظف بكرامته، وهو ما يمثل إشباعاً قيمياً عميقاً يؤدي للرضا.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إلى جانب "الاتجاه نحو القائد"، تماسك الجماعة و"الدافعية للعمل" معيار من معايير تقييم فعالية القيادة (صالح و عبد الناصر، 2014، ص. 292). وهذا مهما كان النمط القيادي المنتهج كون القائد هو المسؤول على تنظيم بيئة ومناخ العمل وهو الذي يؤثر في توجيه المرؤوسين وأدائهم نحو تحقيق الأهداف فالرضا الوظيفي هو صورة انعكاسية لنتائج العملية القيادية لأنه يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنية لدى هذا الفرد وكلها تتأثر بطبيعة القيادة التي لابد أن تؤثر في المرؤوسين وتأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت احتياجاتهم وأهدافهم الخاصة.

لهذا نجد أن القائد الواعي الذي يقدر عمل مرؤوسيه ويهتم بهم يرتفع مستوى رضاهم، بعكس القائد المتسلط الذي يهتم بالعمل أولاً وأخيراً ولا يقدر ظروف الأفراد ولا يهتم بهم. والعكس صحيح، فقد يهتم القائد بالعامل لدرجة التدليل فيحدث انخفاض في الأداء و الإنتاجية، والقائد المتسلط يجعل العاملين يخافون ويعملون وينتجون أكثر رغم عدم الرضا لكن ليس لفترات طويلة إذ لابد أن يحدث انفجار لعدم القدرة على كبت مشاعر الغضب، كذلك مسألة المشاركة في اتخاذ القرار حيث وجد أن القرار المتخذ بمشاركة العاملين يكون أكثر حظاً في التنفيذ (الفهد، 2017، ص ص. 53-54). من أجل ذلك، تبرز القيم الأخلاقية في العملية القيادية كمنهج مفضل لتحقيق الرضا الوظيفي دون إفراط أو تفريط.

لتوضيح العلاقة النظرية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الرضا الوظيفي، يمكننا تفكيك هذه العلاقة التفاعلية بطريقة منهجية تبين كيف يؤثر كل بُعد أخلاقي في جانب محدد من جوانب الرضا لدى الموظف:

1. بُعد "الفرد الأخلاقي" وعلاقته بـ "الرضا عن المشرف

آلية التأثير: عندما يتمتع القائد بسمات (النزاهة، الصدق، العدالة، والجدارة بالثقة)، فإن هذا ينعكس مباشرة على شعور المرؤوسين بالأمان والعدالة التنظيمية.

النتيجة: يختفي شعور "الخوف والكبت" الذي يسببه القائد المتسلط. الموظف هنا لا يعمل تحت دافع الخوف من العقاب، بل تحت دافع الاحترام والتقدير لشخص القائد، مما يرفع من مستوى الرضا عن الإدارة والتوجيه.

2. بُعد "القوة السلوكية والتواصل" وعلاقته بـ "الرضا عن مناخ العمل

آلية التأثير: القائد الأخلاقي يمارس "التواصل ثنائي الاتجاه" ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرار "القرار المتخذ بمشاركة العاملين يكون أكثر حظاً في التنفيذ

النتيجة: تلبية الحاجات السيكلوجية والاجتماعية للموظف داخل بيئة العمل. يشعر العامل بأنه "شريك" وليس مجرد "آلة تنفيذية"، مما يحقق التوافق والانسجام بين دوافعه الباطنية وطبيعة عمله، وهو جوهر الرضا النفسي والمناخي.

3. بُعد "إدارة المكافآت والمساءلة" وعلاقته بـ "الرضا عن نظام التقييم والترقي

آلية التأثير: يبتعد القائد الأخلاقي عن "التدليل المفرط" الذي يقتل الإنتاجية، وفي نفس الوقت يتجنب "التسلط" الجاف. هو يستخدم الأنظمة الرسمية (المكافآت والعقوبات) بناءً على معايير أخلاقية عادلة ومكتوبة موثوقة الشرف).

النتيجة: يضمن هذا البعد ألا يؤدي الاهتمام بالعمل إلى انخفاض الأداء. عندما يرى الموظف أن المجتهد يُكافأ والمقصر يُحاسب بنزاهة، يرتفع لديه الرضا عن نظام الأجور والترقيات، ويتحقق الاستقرار التنظيمي طويل الأجل دون حدوث "انفجار مشاعر الغضب" الناتجة عن الكبت أو المحسوبية.

خلاصة توضيح العلاقة:

القيادة الأخلاقية بأبعادها (الذاتية والنظامية) هي النمط الإداري الوحيد الذي يحل المعادلة الصعبة في السلوك التنظيمي: (تحقيق الإنتاجية العالية + الحفاظ على كرامة ورضا العاملين). فهي تحول الرضا الوظيفي من مجرد "انعكاس مؤقت" لأسلوب القيادة، إلى "ثقافة مستدامة" تحمي المنظمة من التخبط بين دكتاتورية الإنتاج وفوضى التدليل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية الرضا الوظيفي للعاملين وفق تسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم استفادة منه من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية

1. دراسة جود محسن راضي و عبد الله كاظم حسين (2014): العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصاد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) و الالتزام التنظيمي لعينة من تدريس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وفق للمتغيرات الشخصية والوظيفية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات الأخلاقية، تعزيز السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي) حيث تم توزيع الاستبيان على (34) عضو تدريس بالكلية. وتوصلت النتائج إلى أن عميد الكلية يتمتع بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل إذا أنه يتصرف أخلاقيا فضلا عن كونه يعزز من سلوكيات الأخلاقية ووجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي.

2. دراسة عبد الرحيم ناجي على هامل (2016): القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف اسلامية: دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإيرادات في المصرف الإسلامي مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج باندونيسيا، ولمعالجة هذه الإشكالية استخدم أدوات جمع البيانات عن طريق المقابلة المباشرة في مجتمع الدراسة واعتمادا على المنهج الوصفي الكيفي الميداني حيث توصل النتائج إلى أن المصرف يمتلك قيادة أخلاقية تتوافق مع صفات القائد الإسلامي حيث تعتمد هذه القيادة على ست صفات مأخوذة في الأصل من القيم الأخلاقية الإسلامية وجميع هذه الصفات تؤثر بشكل إيجابي. علاوة على ذلك، يحرص المصرف على تنقيف وتوعية القادة لديه بالصفات الأخلاقية. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن للقائد الأخلاقى دورا كبير في أهداف المصرف بشكل عام و الإيرادات بشكل خاص

3. دراسة يوسف الطائي وآخرون (2017): القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الممارسات القيادية ذات الصبغة الأخلاقية والتي يمكن من خلالها غرس القيم والولاء لدى الأفراد، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن القيادة الأخلاقية بالمنظمات دورا هاما في تحقيق النزاهة التنظيمية وذلك من خلال الممارسات الأخلاقية للقيادات ومواجهة مغذيات الفساد الإداري.

4. دراسة إبراهيم المهدي أحمد موسى وآخرون (2018): دور القيادة الأخلاقية في الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية بالمنظمات.

تناولت الدراسة كل من القيادة الأخلاقية والمحاسبة الإبداعية ولتحديد طبيعة العلاقة بينهما، سعت إلى معرفة مدى أهمية القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية وذلك من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، وقد تم توزيع (44) استمارة استبيان وقد توصلت الدراسة الى أن القيادة الأخلاقية لها دور كبير في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية وذلك من خلال تدعيم عنصر الشفافية وأخلاقيات المهنة بمنظمات الأعمال.

5. هاني صالح العتري و صفوت حسين عبد العزيز (2018): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أدوات الدراسة على إستبانة القيادة الأخلاقية وإستبانة الرضا الوظيفي. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة. إلى جانب ذلك، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

6. دراسة خالدية مصطفى عطا و باسل العزاوي (2013): القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد.

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، وفقا لأبعاد القيم الأخلاقية. حيث، تم توزيع الاستبيان وتم استعادة (31) منها إستبانة صالحة لتحليل وتم التوصل إلى جملة من

النتائج أهمها: ترسيخ القيم الأخلاقية لدى العاملين يعد الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية في زيادة الفعالية والكفاءة لدى المنظمات.

7. دراسة باديس بوخلوه و محمد حمزة بن قرينة (2015): أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مطاحن الواحات تقرت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة التمكين العاملين ومستوى رضا الوظيفي وكذا تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت على الرضا الوظيفي، حيث صممت إستبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (84) موظف في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن كل من مستوى تمكين العاملين ورضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة كان متوسطا. إلى جانب، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للعاملين الحالة الاجتماعية فقط.

8. دراسة ليا زيد وهيبة (2012): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي لانتاج الألبان تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وفق للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل). حيث، تم توزيع (186) استبيان لعينة عشوائية، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات وتم التوصل إلى جملة من النتائج:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تأثير الحوافز حسب متغير طبيعة الوظيفة.
- أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجتمع الصناعي وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعامل.
- لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي حسب متغيرات الشخصي

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1. Rouzbahani (2013): The Relationship between Ethical Leadership with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective, Continuance, Normative) and Confidence in Superintendent.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري. وكذا علاقتها بالثقة في القيادة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على (93) موظفاً من أصل (132) موظفاً في مكتب التأمين بمدينة الأهواز. كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات وتحليلها

إحصائياً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.936)، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة بنسبة دلالة (99%)، مما يدل على أن ممارسة القيادة الأخلاقية تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي والثقة لدى العاملين.

2. Peggy G. Siegel (2013): Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces: An Analysis of Perceived Supervisor Ethical Leadership as a Predictor of Organizational Commitment in a Canadian Armed Forces Sample.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمشرفين والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القوات المسلحة الكندية، إضافة إلى التعرف على بعض المتغيرات الشخصية التي قد تؤثر في هذه العلاقة مثل العمر، الرتبة العسكرية، المستوى التعليمي، والجنس. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من (468) فرداً من أفراد الجيش الكندي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية للمشرف والالتزام العاطفي والالتزام المعياري للموظفين.
- عدم وجود علاقة واضحة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الاستمراري.
- وجود اختلاف في إدراك القيادة الأخلاقية بين الذكور والإناث من أفراد الجيش.
- كما أظهرت النتائج أن العمر والرتبة العسكرية يلعبان دوراً معديلاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي.

3. Umar Draz & Ali (2024): Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم في باكستان، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على (179) أستاذاً وأستاذة من الكليات والجامعات في ولاية البنجاب. كما استخدم الباحثان تحليل الانحدار والإحصاء الوصفي من أجل تفسير العلاقة بين المتغيرات. وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- كما تبين وجود تأثير قوي للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- وكلما كان المناخ التنظيمي إيجابياً داخل المؤسسة التعليمية زاد مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المطلب الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ تساعد الباحث على التعرف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، كما تمكنه من تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم دراسته في معالجتها. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها ركز على أهمية القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك العاملين داخل المنظمة وتعزيز العلاقات التنظيمية. فقد بينت دراسة محسن راضي و كاظم حسين (2014) وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يدل على أن القائد الذي يتبنى سلوكيات أخلاقية يسهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة وزيادة التزامهم بأهدافها. كما، أكدت دراسة الهامل (2016) على الدور المهم الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق أهداف المؤسسات، خاصة في المؤسسات المالية الإسلامية، حيث تسهم القيم الأخلاقية في تعزيز الثقة وتحقيق الأداء الفعال. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة الطائي وآخرون (2017) أن القيادة الأخلاقية لها دور كبير في تحقيق النزاهة التنظيمية والحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المنظمات، وذلك من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية وتشجيع السلوكيات الإيجابية لدى العاملين. كما توصلت دراسة إبراهيم المهدي أحمد موسى وآخرون إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية، من خلال تعزيز الشفافية والالتزام بأخلاقيات المهنة. أما فيما يتعلق بعلاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي، فقد بينت دراسة العتري وعبد العزيز (2018) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، حيث يؤدي التزام القادة بالقيم الأخلاقية إلى تعزيز شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم. كما أكدت دراسة عطا و العزاوي (2013) أن ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي إطار الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي من زوايا أخرى، توصلت دراسة بوخلوه و بن قرينة (2015) إلى أن مستوى تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت كان متوسطاً، مما يشير إلى أهمية تمكين العاملين وتحسين ظروف العمل لرفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما، بينت دراسة ليا زيد (2012) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم. أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فقد توصلت دراسة Rouzbahani (2013) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والثقة في القيادة، مما يدل على أن السلوك الأخلاقي للقائد يعزز ثقة العاملين

ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة. كما أظهرت دراسة Peggy G. Siegel (2013) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والمعياري لدى أفراد القوات المسلحة الكندية، في حين لم تظهر علاقة واضحة مع

الالتزام الاستمراري. كذلك أوضحت دراسة (Umar Draz & Ali (2015 أن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم في باكستان، مما يشير إلى أهمية البيئة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال تحليل هذه الدراسات يتضح أن معظمها تؤكد على الأهمية الكبيرة للقيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين، كما تشير إلى وجود علاقة وثيقة بينها وبين عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. ومع ذلك، يلاحظ أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات العربية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تسليط الضوء على هذه العلاقة في بيئة تنظيمية مختلفة.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي أو بعض المتغيرات التنظيمية المرتبطة به، يمكن إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها، إضافة إلى تحديد ما استفادت منه الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

1. الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية داخل المنظمات: ركزت أغلب الدراسات السابقة على أهمية القيادة الأخلاقية باعتبارها من الأساليب القيادية الحديثة التي تؤثر بشكل كبير في سلوك العاملين داخل المنظمة. فقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (Rouzbahani (2013 ودراسة (Peggy G. Siegel (2013 على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي والثقة بين القادة والمروسين.
2. إبراز أثر القيادة الأخلاقية في المتغيرات التنظيمية: أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، النزاهة التنظيمية، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. قد توصلت دراسة هاني العتري وصفوت عبد العزيز إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما توصلت دراسة (Rouzbahani (2013 إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والثقة في القيادة.
3. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات، كما استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
4. استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات: اعتمدت معظم الدراسات على برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

5. التأكيد على أهمية القيم الأخلاقية في تحسين أداء المؤسسات: أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة عطا و العزاوي (2013) أن ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء والكفاءة لدى العاملين.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

- رغم وجود نقاط تشابه بين الدراسات السابقة، إلا أنها تختلف فيما بينها في عدة جوانب، من أهمها:
1. اختلاف بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية مختلفة، حيث تناولت بعض الدراسات القطاع التعليمي مثل دراسة هاني العتري وصفوت عبد العزيز، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع المصرفي مثل دراسة عبد الرحيم ناجي علي الهامل، في حين ركزت دراسات أخرى على القطاع الصناعي أو المؤسسات الاقتصادية.
 2. اختلاف المتغيرات المدروسة: لم تركز جميع الدراسات على العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، بل تناولت بعض الدراسات متغيرات أخرى مثل:
 - الالتزام التنظيمي كما في دراسة (Rouzbahani 2013).
 - النزاهة التنظيمية كما في دراسة الطائي وآخرون (2017).
 - المحاسبة الإبداعية كما في دراسة المهدي وآخرون (2018).
 - المناخ التنظيمي كما في دراسة (Umar Draz & Ali 2015).
 3. اختلاف حجم العينة: اختلفت الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على عينات صغيرة مثل دراسة محسن راضي و كاظم حسين (2014) التي شملت (34) فرداً، في حين اعتمدت دراسات أخرى على عينات كبيرة مثل دراسة هاني العتري وصفوت عبد العزيز التي شملت (457) معلماً.
 4. اختلاف المنهجية المستخدمة: رغم اعتماد معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن بعضها استخدم المنهج الكيفي مثل دراسة عبد الرحيم ناجي علي الهامل التي اعتمدت على المقابلات الميدانية، بينما استخدمت معظم الدراسات الأخرى الاستبيان والتحليل الإحصائي.

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط، من أهمها:
- اهتمامها بموضوع القيادة الأخلاقية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المنظمة.
 - اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين المتغيرات.
 - استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب علمية ومنهجية، من أهمها:

1. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها: ساعدت الدراسات السابقة في توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات التنظيمية، مما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة الحالية وفرضياتها بشكل أكثر دقة.
2. بناء الإطار النظري للدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تناولتها الدراسات السابقة في مجال القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
3. اختيار المنهجية المناسبة للدراسة: استفادت الدراسة من المناهج والأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة، وخاصة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات.
4. المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة: ساعدت الدراسات السابقة في توفير قاعدة علمية يمكن من خلالها مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات الأخرى.
5. تحديد الفجوة البحثية: من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات العربية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام فيه.

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

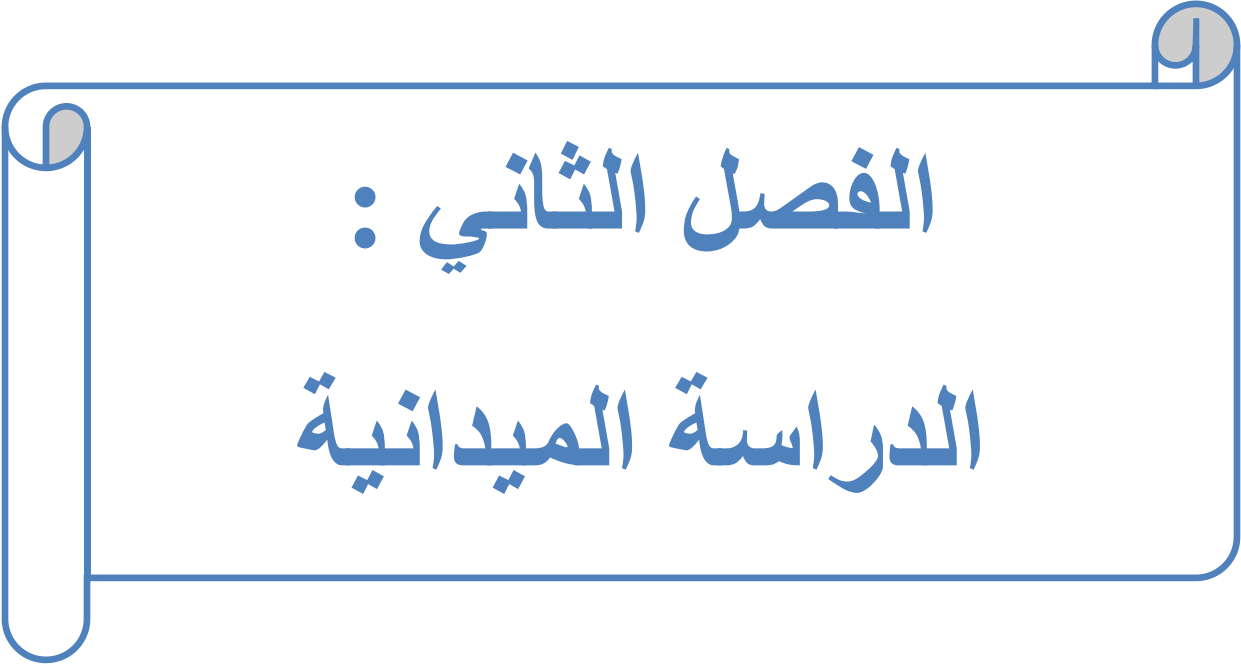
تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في:

1. مجتمع الدراسة، حيث تطبق الدراسة الحالية في مؤسسة مختلفة عن المؤسسات التي تناولتها الدراسات السابقة.
2. التركيز المباشر على العلاقة والتأثير بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى العاملين، بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى على متغيرات تنظيمية مختلفة.
3. محاولة تقديم نتائج حديثة تتناسب مع واقع المؤسسات المعاصرة.

خلاصة الفصل الأول:

تأسيساً على ما سبق، يتضح أن القيادة الأخلاقية تمثل حجر الزاوية في بناء منظومة عمل مستقرة، فهي ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة حتمية لتحقيق الرضا الوظيفي الشامل. فمن خلال توفر السلوك الأخلاقي وممارسته وتعزيزه، تنرسخ لدى العاملين حالة من الرضا تجاه الأجور، ظروف العمل، وفرص الترقية، بالإضافة إلى تعزيز روح الجماعة وفعالية الإشراف.

هذا التناغم بين نمط القيادة ومشاعر الموظفين يؤدي بالضرورة إلى تجويد الأداء البشري وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة، وهو الفرض الجوهري الذي تسعى هذه الدراسة للتحقق من صحته واقعياً من خلال الجانب الميداني.

A decorative scroll frame with a blue border and rounded corners. The top right corner has a small circular tab with the number '4' inside. The left side has a vertical scroll-like element.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى استعراض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال، يأتي هذا الفصل (التطبيقي) كمحاولة لإسقاط تلك الرؤى والأدبيات النظرية على أرض الواقع.

وسينصب التركيز في هذا الجانب على دراسة عينة من عمال مؤسسة الصيانة الصناعية (Somik) بسكيدة، فرع مجمع سوناتراك (Sonatrach)؛ حيث نسعى من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى إبراز ثلاثة محاور رئيسية:

1. واقع القيادة الأخلاقية: مدى التزام القيادة الإدارية والمشرفين بمبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة.
2. مستوى الرضا الوظيفي: قياس درجة رضا العاملين عن وظائفهم، وبيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية.
3. الأثر: تحليل وقياس أثر تبني سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

نظراً لطبيعة نشاط مؤسسة (Somik) الحساس والمرتبط بالصيانة الصناعية في قطاع المحروقات، فإن بيئة العمل تتميز غالباً بضغط العمل المرتفع ومعايير السلامة الصارمة. هذا يجعل ربط "القيادة الأخلاقية" بـ "الرضا الوظيفي" متغيراً حيوياً جداً للتأثير على استقرار العمال وإنتاجيتهم.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المعتمدة في الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. كما يتضمن عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

في هذا المطلب، سيتم عرض مختلف العناصر المتعلقة بتصميم الدراسة إنطلاقاً من المنهج المعتمد والمتغيرات الرئيسية إلى غاية الأنموذج المقترح لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يقصد بمنهج البحث العلمي تلك "الطريقة المنظمة والمسار العلمي الذي يسلكه الباحث لدراسة المشكلة واستقصاء أبعادها" (معتوق، 2013، ص. 66). وهو يمثل الأداة الأساسية للكشف عن طبيعة الظواهر وفهم تفاعلاتها وسياقاتها المحيطة. حيث، يعرف المنهج علمياً بأنه "مجموعة منظمة من العمليات والإجراءات الهادفة إلى تحقيق غاية أو معرفة محددة" (أنجرس، 2004، ص. 98). وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، وضماناً للإجابة الدقيقة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ويقوم هذا المنهج على رصد وتصوير الواقع المرتبط بالظاهرة بدقة، ثم الانتقال من التوصيف الظاهري إلى معالجة البيانات وتصنيفها تحليلياً. ويعرف المنهج الوصفي إجرائياً بأنه "منهج منظم لجمع البيانات الاجتماعية وتحليلها، بالاعتماد على أدوات بحثية مقننة كالمقابلات أو الاستمارات، بهدف استخراج المؤشرات من عينة ممثلة لمجتمع دراسة معين" (الجوهري، 1992، ص. 255). بناءً على ذلك، لا تقتصر وظيفة المنهج الوصفي التحليلي في هذا الدراسة على مجرد السرد الكمي أو الكيفي للظاهرة، بل تتعدى ذلك إلى استكشاف العلاقات الارتباطية والأثر المتبادل بين المتغيرات (القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي)، وتفسير المعطيات الميدانية وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق والتعميم في سياق بيئة الدراسة.

في الدراسة الحالية، تتخلص الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي فيما يلي:

1. تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة: رصد المؤشرات والشواهد الدالة على وجود مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها بدقة، ثم صياغة التساؤلات الرئيسية والفرعية للبحث.
2. الإطار التوجيهي - بناء الفرضيات والمحددات: صياغة الفرضيات العلمية المؤقتة كإجابات ذكية عن الأسئلة، وتحديد الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية للبحث.
3. المجال الميداني - تحديد المجتمع واختيار العينة: حصر مجتمع الدراسة بدقة، واختيار عينة ممثلة ومناسبة لحجم المجتمع الأصلي باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في اختيار العينات.

4. أدوات جمع البيانات - إعداد أداة الدراسة وضبطها: تطوير أداة البحث (الاستبيان/المقابلة) والتحقق من خصائصها من خلال اختبار مؤشرات الصدق والثبات لضمان صلاحيتها للتطبيق.
 5. المرحلة الختامية - التحليل الميداني واستخلاص النتائج: جمع البيانات وتفريغها يدوياً ، ثم معالجتها إحصائياً لتفسير النتائج، وربطها بالفرضيات، وصياغة التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه.
- ضبط متغيرات العينة ومحدداتها:

الفرع الثاني: متغيرات وأنموذج الدراسة

أولاً: متغيرات الدراسة

لتجسيد الأهداف البحثية للدراسة الميدانية بشكل منهجي وقابل للقياس الإحصائي، تم تفكيك الإشكالية وتحديد العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة، حيث ينقسم النموذج المقترح إلى متغيرين أساسيين:

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

يمثل السلوك أو النمط الإداري السائد والممارس من قبل المديرين والمشرفين المباشرين داخل مؤسسة الصيانة الصناعية (Somik). ويقاس هذا المتغير إجرائياً بالاعتماد على الأبعاد (05) التالية:

1. بعد النزاهة (Intégrité): ويقصد به مدى التزام القائد المباشر بالصدق، والشفافية، والوفاء بالوعد، ومطابقة الأقوال بالأفعال، وتجنب استغلال النفوذ.
2. بعد العدالة (Équité): ويشير إلى مدى حيادية القائد في تطبيق اللوائح والأنظمة، وتوزيع المكافآت والترقيات بناءً على الاستحقاق، والمعاملة المتساوية دون محاباة.
3. بعد التوجه نحو الأفراد (Orientation vers les personnes): ويعكس درجة اهتمام القائد بمشاكل الموظفين المهنية والشخصية، ودعم نموهم المهني، ومراعاة ظروفهم الاستثنائية.
4. بعد التوجيه الأخلاقي (Orientation éthique): ويعبر عن مدى حرص القائد على توجيه العاملين نحو الالتزام بالقيم والممارسات السلوكية النزيلة ومحاسبة المخالفين لها.
5. بعد تقاسم السلطة (Partage du pouvoir): ويتمثل في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم، وإتاحة حرية التعبير عن الرأي الفني.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

يعبر عن المحصلة النهائية للحالة النفسية والوجدانية الإيجابية لعمال مؤسسة (Somik) تجاه وظائفهم وبيئة عملهم. ويقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال مستوى رضا العاملين عن جملة من الأبعاد المادية والمعنوية السائدة في المؤسسة وهي:

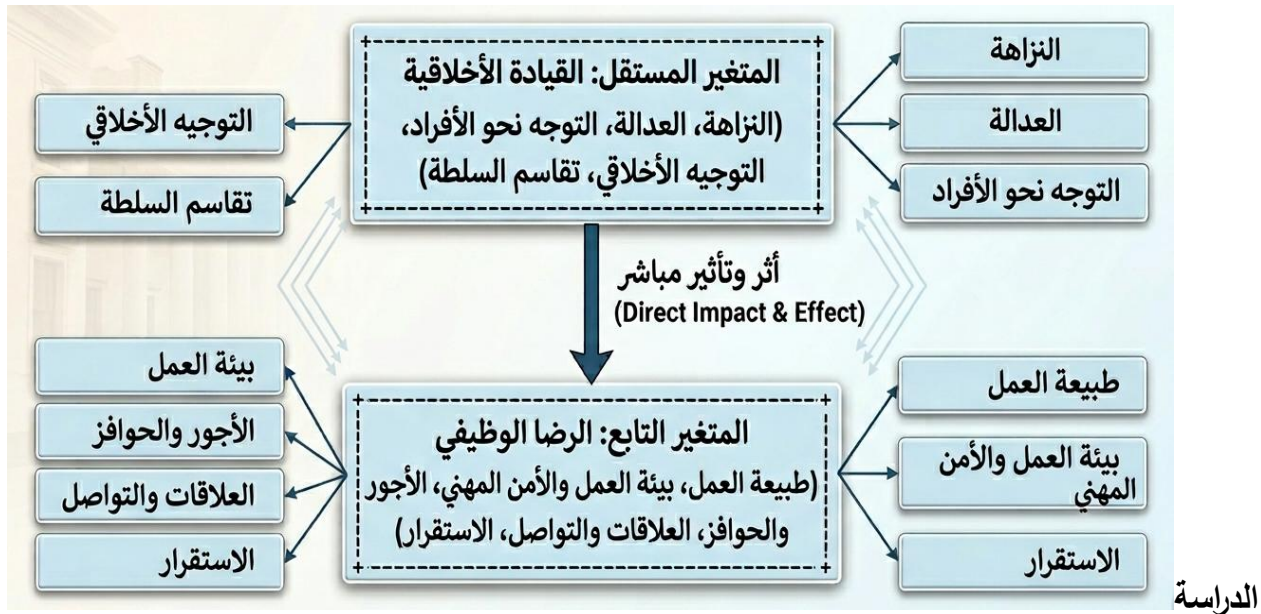
1. الرضا عن طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة.
2. الرضا عن العلاقات الاجتماعية والمهنية مع الزملاء.

3. الرضا عن بيئة العمل المادية كمساحة العمل، الإضاءة، التهوية.
4. الرضا عن تدابير وإجراءات الأمن والسلامة المهنية نظراً لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة.
5. الرضا عن نمط التواصل وقنوات الاتصال مع الإدارة.
6. الرضا عن نظام تقييم الأداء والحوافز والأجور والترقيات المعتمدة.
7. الشعور بالاستقرار والأمان النفسي والوظيفي داخل المؤسسة.

ثانياً/ أنموذج الدراسة

يجسد النموذج المفاهيمي للدراسة طبيعة العلاقة السببية والارتباطية المفترضة؛ حيث يتوقع أن يؤثر التزام القادة بالموشرات الأخلاقية (المتغير المستقل بأبعاده الخمسة) إيجاباً على الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (المتغير التابع بأبعاده) داخل مؤسسة (Somik). ويمكن تمثيل هذا النموذج بيانياً بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنموذج



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمؤسسة التريص وبمجتمع الدراسة، كما يوضح خصائص المجتمع وطريقة اختيار العينة وحجمها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع مكوناً من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة، ويمكن القول أن

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة، بحيث تميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره" (النعمي وآخرون، 2014، ص. 77).

في الدراسة الحالية، تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالشركة الصيانة الصناعية بسكيكدة (SOMIK SPA) وهي شركة جزائرية متخصصة في الصيانة الصناعية، أنشئت بتاريخ 05 ماي 1991 في إطار عملية تفريع (Filialisation) بين شركة sonatrach ومؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لسكيكدة (EGZIK) المعروفة حالياً بـ (DRIK). وتتمثل مهمتها الأساسية في توفير خدمات الصيانة الصناعية المتخصصة لمركب المحروقات والبتروكيميا بسكيكدة، مع توسيع نشاطها ليشمل مختلف المنشآت الصناعية عبر التراب الوطني. تقدم الشركة خدمات في مجالات الميكانيك الصناعية، الكهرباء، الأجهزة والقياس (Instrumentation)، التلحيم والحدادة الصناعية، الهياكل المعدنية، العزل الحراري، الطلاء الصناعي، والسقالات الصناعية. كما تتمتع بشهادات الجودة والسلامة والبيئة وفق معايير ISO، وتعد اليوم فرعاً مملوكاً بالكامل لمجمع سوناطراك ضمن هيكل الشركات الخدمانية التابعة له.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

منهجياً، تعد عينة الدراسة الجزء الممثل لمجتمع البحث الأصلي والذي يتم اختيار أفرادها وفق قواعد وأساليب علمية محددة، ليقوم الباحث بجمع البيانات منهم وتعميم النتائج المستخلصة عليهم. ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية (Somik) ونظراً لكبر حجم المجتمع وتوزعهم على الورشات والمكاتب الإدارية، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وهي العينة الأكثر ملاءمة للمؤسسات الصناعية الكبرى مثل مؤسسة (Somik). حيث، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة بناءً على المستويات الوظيفية (إطارات مسيرة، إطارات رئيسية، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ)، وذلك لضمان تمثيل كل فئة مهنية داخل المؤسسة بشكل عادل يتناسب مع حجمها الحقيقي في الميدان.

تم توزيع استمارات الاستبيان يدوياً على أفراد العينة في مختلف المصالح والورشات التابعة للمؤسسة بسكيكدة، وجاءت إحصائيات التوزيع والاسترداد على النحو التالي:

- عدد الاستمارات الموزعة : تم توزيع (73) استمارة على العمال.
- عدد الاستمارات المستردة : تم استرجاع (73) استمارة من المبحوثين.
- الاستمارات الصالحة للتحليل: بعد عملية الفحص والتدقيق اليدوي، تم استبعاد (07) استمارات بسبب عدم اكتمال الإجابات، ليكون عدد الاستمارات الصالحة نهائياً للمعالجة الإحصائية هو (66) استمارة، وهي تمثل الحجم الفعلي لعينة الدراسة الحالية.

- من أجل إعطاء توصيف دقيق لعينة الدراسة من عمال مؤسسة (Somik)، تم مراعاة التنوع في الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين لضمان شمولية ومصادقية الآراء، وتم تصنيفهم بناءً على المتغيرات التالية:
1. متغير الجنس: بهدف معرفة نسبة تمثيل الذكور والإناث في العينة، حيث يغلب على المؤسسات ذات الطابع الصيانة الصناعية والمحروقات فئة الذكور في الجانب التنفيذي والميداني، وتواجد الإناث في الشق الإداري.
 2. متغير العمر: تصنيف العمال إلى فئات عمرية (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، 50 سنة) فما فوق لمعرفة مدى تأثير النضج العمري على الرضا الوظيفي وإدراك القيادة الأخلاقية.
 3. متغير المستوى التعليمي: ويشمل ثانوي، تقني سامي، ليسانس، ماستر، مهندس دولة، دراسات عليا، وهو مؤشر مهم يقيس مدى وعي العامل بحقوقه وواجباته وتقييمه لسلوك مسؤوله المباشر.
 4. متغير سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة ويعكس مدى الاحتكاك ببيئة العمل التابعة للمؤسسة وأقدمية التعامل مع الأنماط القيادية المختلفة.
 5. المنصب الوظيفي الحالي: لتحديد الفئة المهنية للمستجوب ومدى توافق إجابته مع طبيعة الضغوطات التي يواجهها في منصبه إداري أو تقني/ميداني.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات وتحليل البيانات

سيتم في هذا المطلب عرض الأدوات المعتمدة في جمع البيانات اللازمة للدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرضها وتحليلها، إلى جانب قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

إن أدوات البحث العلمي هي مجموعة متنوعة ومتعددة من الوسائل والطرق التي يلجأ إليها الباحث عند القيام بدراسة علمية ما، وهذا قصد جمع المعلومات والبيانات. وعليه، فإن طبيعة الموضوع ونوع المعطيات المراد جمعها من طرف الباحث هما اللذان يحددان نوع الأدوات أو التقنيات المنهجية المناسبة.

أولاً: الاستبيان

قصد الحصول على المعلومات من المبحوثين تمت الاستعانة باستمارة استبيان وقد صممت لتخدم أهداف البحث. حيث، يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية في دراسة الظواهر الإنسانية الاجتماعية، وبشكل عام هو استمارة تحوي عدد من الأسئلة يتم توزيعها على عدد من الأفراد لتعبئتها. وفي هذا السياق، عرف Mucchielli لاستمارة على أنها "مجموعة من الاقتراحات، لها نوع معين من الشكل والتنظيم، ويسعى من خلالها الباحث إلى معرفة موقف أو حكم أو تقييم لموضوع ما من طرف المبحوث" (مكي، 2013، ص. 66).

تم تصميم إستبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات وذلك على ضوء مراجعة أدبيات البحث المتعلقة بكل من القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، وقد تكونت أداة الدراسة من (03) أجزاء رئيسية مصممة على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية (المعلومات الديموغرافية)

يهدف هذا الجزء إلى تحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة، ويشمل (05) متغيرات ديموغرافية وهي: الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة؛ المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: محور القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)

- يحتوي هذا المحور على (35) عبارة مقسمة بالتساوي على خمسة أبعاد رئيسية بواقع (07) عبارات لكل بعد، وهي:
- بعد النزاهة (Intégrité): يضم العبارات من (1 إلى 7) لقياس مدى التزام المدير بالصدق، والشفافية، والوفاء بالوعود، والاعتراف بالأخطاء .
 - بعد العدالة (Équité): يضم العبارات من (8 إلى 14) لقياس موضوعية المدير في تطبيق اللوائح، وحل النزاعات، وتوزيع المكافآت دون تمييز .
 - بعد التوجه نحو الأفراد (Orientation vers les personnes): يضم العبارات من (15 إلى 21) لقياس اهتمام المدير بمشكلات الموظفين، ودعم توازن حياتهم المهنية والشخصية .
 - بعد التوجيه الأخلاقي (Orientation éthique): يضم العبارات من (22 إلى 28) لقياس دور المدير كقدوة في ترسيخ القيم، ومحاسبة المخالفين، وتشجيع الإبلاغ عن التجاوزات .
 - بعد تقاسم السلطة (Partage du pouvoir): يضم العبارات من (29 إلى 35) لقياس مدى تفويض الصلاحيات، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اليومية.

الجزء الثالث: محور الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

يستهدف قياس مستوى الرضا العام والخاص لدى الموظفين، ويحتوي على (10) عبارات تقيس جوانب متعددة تشمل: طبيعة المهام والمسؤوليات؛ العلاقات الاجتماعية؛ بيئة العمل المادية؛ التواصل والشفافية مع الإدارة؛ نظام التقدير، الحوافز، والمكافآت والترقيات؛ الأجور والرواتب؛ فرص التطور المهني والتدريب والاستقرار النفسي.

من أجل التعرف على إستجابات المبحوثين بشكل دقيق، تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي المتدرج. بحيث، يختار المستحيب إجابة واحدة من بين (05) بدائل ويتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة. علاوة على ذلك، تم تحديد مجالات المتوسط الحسابي لتتوافق مع درجات سلم الإجابة لتقدير إستجابات المبحوثين كالآتي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

قيم المتوسط الحسابي	[1.80 – 1.00]	[2.60 – 1.80]	[3.40 – 2.60]	[4.20 – 3.40]	[5.00 – 4.20]
مقياس ليكرت الخماسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقدير	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

تستخدم هذه الأساليب لتلخيص وتوصيف خصائص عينة الدراسة والإجابات العامة للمستجوبين:

- التكرارات والنسب المئوية: وصف وتوزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الدراسة (القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي)، وتحديد أي الأبعاد أكثر توفراً في بيئة العمل.
- الانحرافات المعيارية: لقياس مدى تشتت أو تجانس إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛ فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، دلّ ذلك على تجانس الآراء وقوة الاتفاق.

ثانياً : أساليب الإحصاء الاستدلالي

تستخدم لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من جودة أداة القياس وعلاقات التأثير:

1. اختبارات صلاحية الأداة (الصدق والثبات)

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الاستبيان (مدى اتساق العبارات الداخلي)، ويُشترط عموماً أن تكون القيمة أكبر من 0.70 لضمان صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.
- الصدق البنائي / معامل ارتباط بيرسون: لقياس الصدق الداخلي للاستبيان عبر حساب درجة ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وارتباط الأبعاد بالمحور الكلي.

2. اختبار الفرضيات وعلاقات الأثر

- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية المبدئية (طردية أم عكسية) بين متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الرضا الوظيفي.
- الإنحدار الخطي البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأبعاده على المتغير التابع الرضا الوظيفي.

3. اختبار الفروق الديموغرافية:

تهدف هذه الاختبارات إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من خيارين، مثل: العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن تقيس عبارات الاستبيان المتغيرات المراد قياسها بدقة. ولتحقيق ذلك في الدراسة، تم اختبار صدق الاستبانة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي كما يلي:

1- الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في علوم التدبير وإدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وكان عددهم ثلاث (04) أساتذة (أنظر الملحق رقم 02)، حيث قاموا بتحكيم الاستبيان وتقديم الملاحظات لتعديل وحذف ما يجب، وذلك بهدف التأكد من سلامة صياغة العبارات لغوياً، ومدى ملاءمة كل عبارة للبعد الإداري والأخلاقي، وحذف أو تعديل ما يراه المحكمون غير مناسب، وفي ضوء الاقتراحات التي أدلى بها الأساتذة، تم تعديل ما يجب تعديله للحصول على الاستبيان النهائي كما هو موضح في (الملحق رقم 01).

2- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه إحصائياً عبر برنامج (SPSS) بتطبيقه على عينة استطلاعية تتراوح بين 15 إلى 30 موظفاً قبل التوزيع النهائي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بحيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

2-1 عبارات المحور الأول:

■ النزاهة:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يلتزم مديري المباشر بقول الحقيقة حتى لو كان ذلك غير مريح له شخصياً.	0.740	0.000
02	ألاحظ تطابقاً بين أقوال مديري المباشر وأفعاله في معظم المواقف. **	0.889	0.000
03	لا يتنازل مديري المباشر عن مبادئه الأساسية مهما كانت الضغوط.	0.840	0.000
04	يحرص مديري المباشر على الوفاء بالوعد التي يقدمها للعاملين.	0.912	0.000
05	يعترف مديري المباشر بأخطائه عندما يرتكبها بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.	0.860	0.000

06	يتحلى مديري المباشر بالشفافية في الكشف عن المعلومات التي تهم فريق العمل.	0.898	0.000
07	لا يستخدم مديري المباشر موقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية.	0.887	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (02)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.740) و(0.912)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات بعد النزاهة.

■ العدالة:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة، وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (03): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يطبق مديري المباشر القواعد واللوائح نفسها على جميع الموظفين.	0.855	0.000
02	لا يميز مديري المباشر بين الموظفين بناءً على العلاقات الشخصية.	0.858	0.000
03	يحرص مديري المباشر على منح كل موظف ما يستحقه بناءً على أدائه.	0.877	0.000
04	يحكم مديري المباشر بين الموظفين بموضوعية عند حدوث أي نزاع أو خلاف.	0.874	0.000
05	يتخذ مديري المباشر قرارات الترقيات والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي.	0.883	0.000
06	يتأكد مديري المباشر من سماع وجهات نظر جميع الأطراف قبل إصدار قراراته.	0.894	0.000
07	يعامل مديري المباشر جميع الموظفين بمعايير موحدة دون تمييز.	0.902	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (03)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.855) و(0.902)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات بعد العدالة.

■ التوجه نحو الأفراد:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد، وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يهتم مديري المباشر شخصياً بمشكلاتي المهنية ويبذل جهداً لحلها.	0.728	0.000

02	يحرص مديري المباشر على الاطمئنان على أحوال الموظفين بشكل شخصي.	0.808	0.000
03	يراعي مديري المباشر الظروف الاستثنائية التي قد أمر بها في حياتي الشخصية.	0.853	0.000
04	يخصص مديري المباشر وقتاً للاستماع إلي عند مناقشة أمور تخصني.	0.898	0.000
05	يحرص مديري المباشر على تنمية مهاراتي وتطوير قدراتي المهنية.	0.870	0.000
06	يتفهم مديري المباشر احتياجاتي الفردية في العمل.	0.837	0.000
07	يدعم مديري المباشر التوازن بين حياتي العملية والشخصية	0.804	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (04)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.728) و (0.898)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات بعد التوجه نحو الأفراد.

■ التوجيه الأخلاقي:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي، وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يوضح مديري المباشر أهمية مراعاة القيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	0.726	0.000
02	يحاسب مديري المباشر أي موظف يخالف المعايير الأخلاقية في العمل.	0.826	0.000
03	يوجه مديري المباشر الموظفين للالتزام بالقيم الأخلاقية في تنفيذ إجراءات العمل.	0.836	0.000
04	يوجه مديري المباشر الموظفين إلى التصرف بنزاهة وأمانة في تعاملاتهم.	0.892	0.000
05	ينبه مديري المباشر الموظفين إلى تجنب الممارسات غير الأخلاقية.	0.836	0.000
06	يشجع مديري المباشر الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية دون خوف.	0.839	0.000
07	يقدم مديري المباشر مثلاً يحتذى به لتوجيه الموظفين نحو السلوك الأخلاقي.	0.860	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (05)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.726) و (0.892)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات بعد التوجيه الأخلاقي.

■ تقاسم السلطة:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقاسم السلطة، وجاءت النتائج كمايلي:
الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقاسم السلطة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملي اليومي.	0.771	0.000
02	يمنحني رئيسي المباشر الصلاحيات اللازمة لأتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة.	0.864	0.000
03	يأخذ رئيسي المباشر بآرائي ومقترحاتي عند وضع الخطط المتعلقة بقسمنا.	0.914	0.000
04	يفوض رئيسي المباشر جزءاً من سلطاته لي للمشاركة في إدارة بعض الملفات.	0.823	0.000
05	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأيي بحرية قبل إصدار القرارات النهائية.	0.898	0.000
06	يحرص رئيسي المباشر على توزيع الصلاحيات بين أعضاء الفريق بشكل عادل وفعال.	0.856	0.000
07	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على تحمل المسؤولية.	0.816	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (06)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.771) و(0.914)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات بعد تقاسم السلطة.

2-2 عبارات المحور الثاني:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي، وجاءت النتائج كمايلي:
الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	أشعر بالرضا تجاه طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في وظيفتي الحالية.	0.804	0.000
02	أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي في العمل.	0.783	0.000
03	أجد أن بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، المساحة) مناسبة لأداء مهامي بكفاءة.	0.825	0.000
04	أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي في العمل.	0.755	0.000
05	أشعر بالرضا تجاه مستوى التواصل المفتوح والشفاف بيني وبين الإدارة.	0.814	0.000

06	أنا راضٍ عن طريقة تقدير أدائي الوظيفي وما يتبعه من مكافآت أو ترقية.	0.806	0.000
07	أجد أن نظام الحوافز والمزايا المقدمة لي يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.	0.797	0.000
08	أنا راضٍ عن الراتب الذي أنقضاه مقارنة بمستوى المؤهلات والخبرات التي أمتلكها.	0.732	0.000
09	أشعر بالرضا تجاه فرص التطور المهني والدورات التدريبية المتاحة لي.	0.857	0.000
10	أنا راضٍ عن مستوى الاستقرار النفسي الذي أشعر به أثناء تأدية عملي اليومي.	0.895	0.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (07)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.732) و(0.895)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لفقرات محور الرضا الوظيفي.

ثانياً/ ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات مدى اتساق واستقرار إجابات الموظفين عند إعادة تطبيق الاستبيان. وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	حالة الثبات
القيادة الأخلاقية	النزاهة	07	0.941	ممتاز
	العدالة	07	0.950	ممتاز
	التوجه نحو الأفراد	07	0.924	ممتاز
	التوجيه الأخلاقي	07	0.925	ممتاز
	تقاسم السلطة	07	0.934	ممتاز
الرضا الوظيفي	المحور ككل	10	0.940	ممتاز
الثبات الكلي لأداة الدراسة			0.983	ممتاز

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يشير هذا الجدول (08) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول والمحور الثاني تجاوز (80%) وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ للمحورين معا هي (0.911) وهي مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة. ومنه نستطيع القول إن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

ثالثاً/ التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم اعتماد التحليل الإحصائي باستخدام أساليب إحصائية معلمية (Parametric Tests)، نظراً لأن حجم العينة المستخدم في هذه الدراسة يزيد عن (30) مفردة، وهو ما يبرر من الناحية النظرية، افتراض تقارب توزيع البيانات من التوزيع الطبيعي. ويستند هذا الاختيار إلى نظرية الحد المركزي (Gravetter & Wallnau, 2017) التي تنص على أن توزيع متوسطات العينات المأخوذة من أي مجتمع، مهما كان شكله، يقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة. وعليه، لم يتم إجراء اختبارات مباشرة للطبيعية مثل اختبار شايبرو-ويلك أو كولموغوروف-سميرنوف، وتمت مباشرة التحاليل الإحصائية على أساس الفرضية المعتمدة.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

في هذا المطلب تم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والأقدمية المهنية، كذلك عرض وتحليل البيانات الوصفية لمجاور الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يمثل هذا الجزء وصفاً شاملاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (66) مستجيباً، وذلك من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

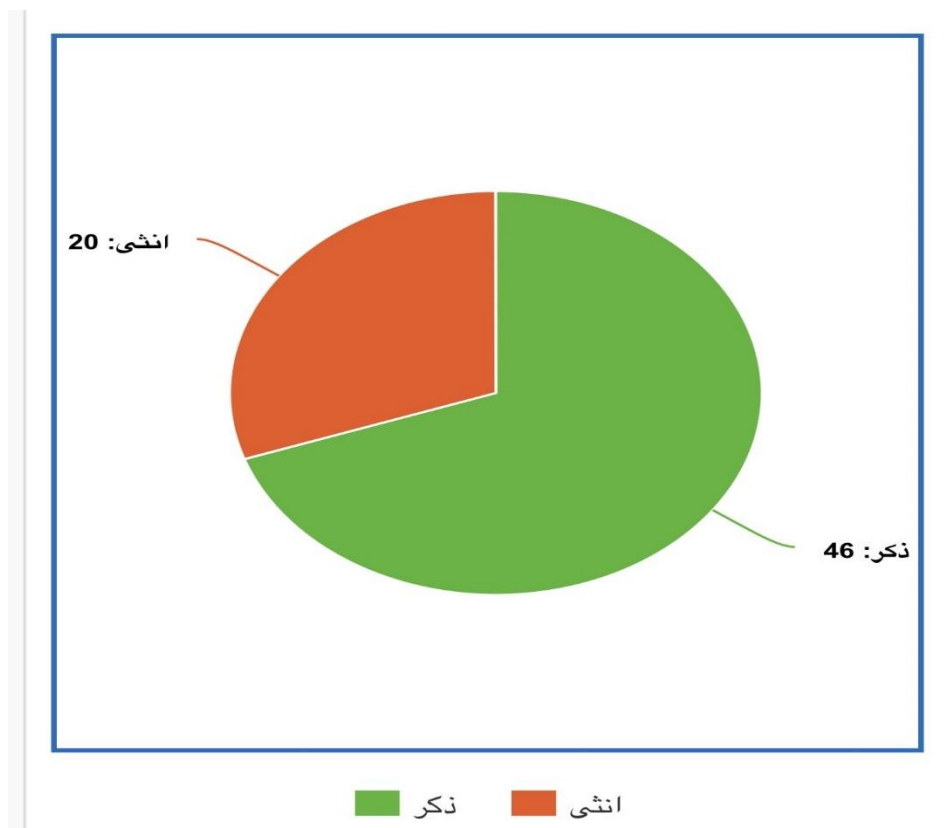
أولاً/ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	46	69.7%
أنثى	20	30.3 %
المجموع	66	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27



يتضح من الجدول (09) أن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من عينة الدراسة بنسبة (69.7%). في حين، تمثل الإناث ما نسبته (30.3%). ويمكن تفسير هذا التوزيع بطبيعة القطاع المدروس الذي تهيمن عليه العمالة الذكورية.

ثانيا/ توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

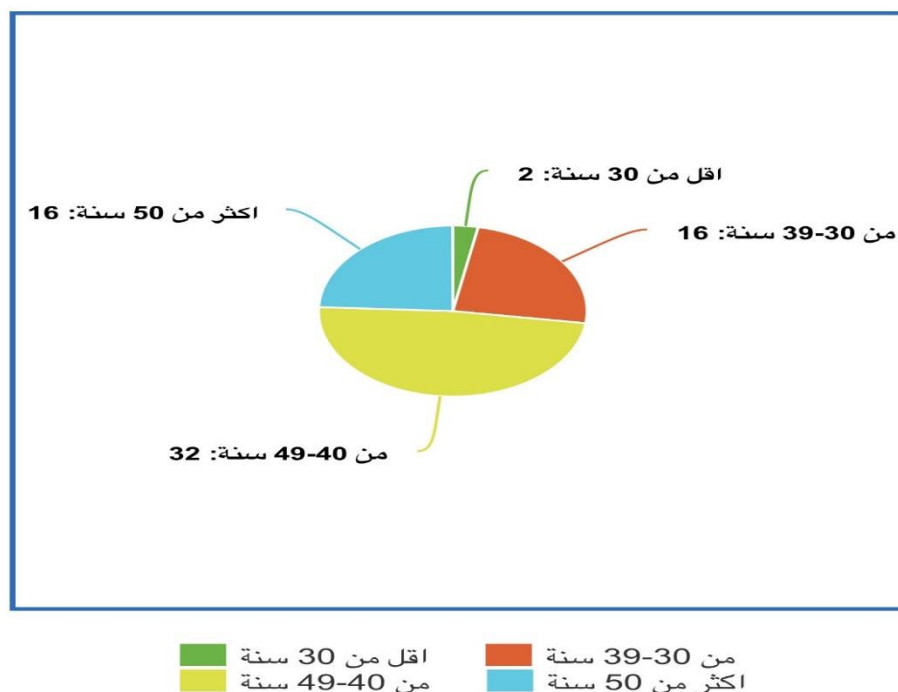
الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
3.03%	2	أقل من 30 سنة
24.2%	16	من 30-39 سنة
48.4%	32	من 40-49 سنة
24.2%	16	أكثر من 50 سنة

المجموع	66	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27



يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (49-40 سنة) تستأثر بأعلى نسبة تمثيل بلغت (48.4%)، تليها كل من الفئتين العمريتين (39-30 سنة) و(أكثر من 50 سنة) بنسبة (24.2%) لكل منهما. أما الفئة الأصغر سناً (أقل من 30 سنة) فلم تتجاوز نسبتها (3.03%). يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة والنضج المهني.

ثالثاً/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

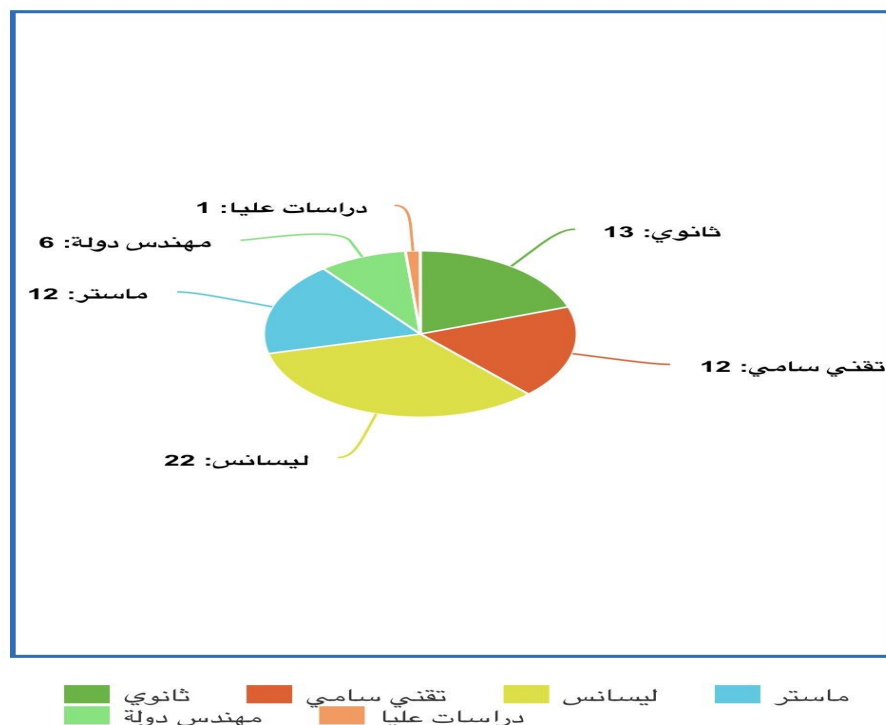
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
19.6%	13	ثانوي
18.1%	12	تقني سامي
33.3%	22	ليسانس

18.1%	12	ماستر
9.09%	6	مهندس دولة
1.5%	1	دراسات عليا
%100	66	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27



يلاحظ من الجدول السابق أن حاملي شهادة الليسانس يمثلون الشريحة الأكبر بنسبة (33.3%)، يليهم أصحاب المستوى الثانوي (19.6%)، ثم التقني السامي والماستر بنسبة متساوية (18.1%). ويدل هذا التوزيع على تنوع مستويات التأهيل العلمي في المؤسسة المدروسة.

رابعا/ توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

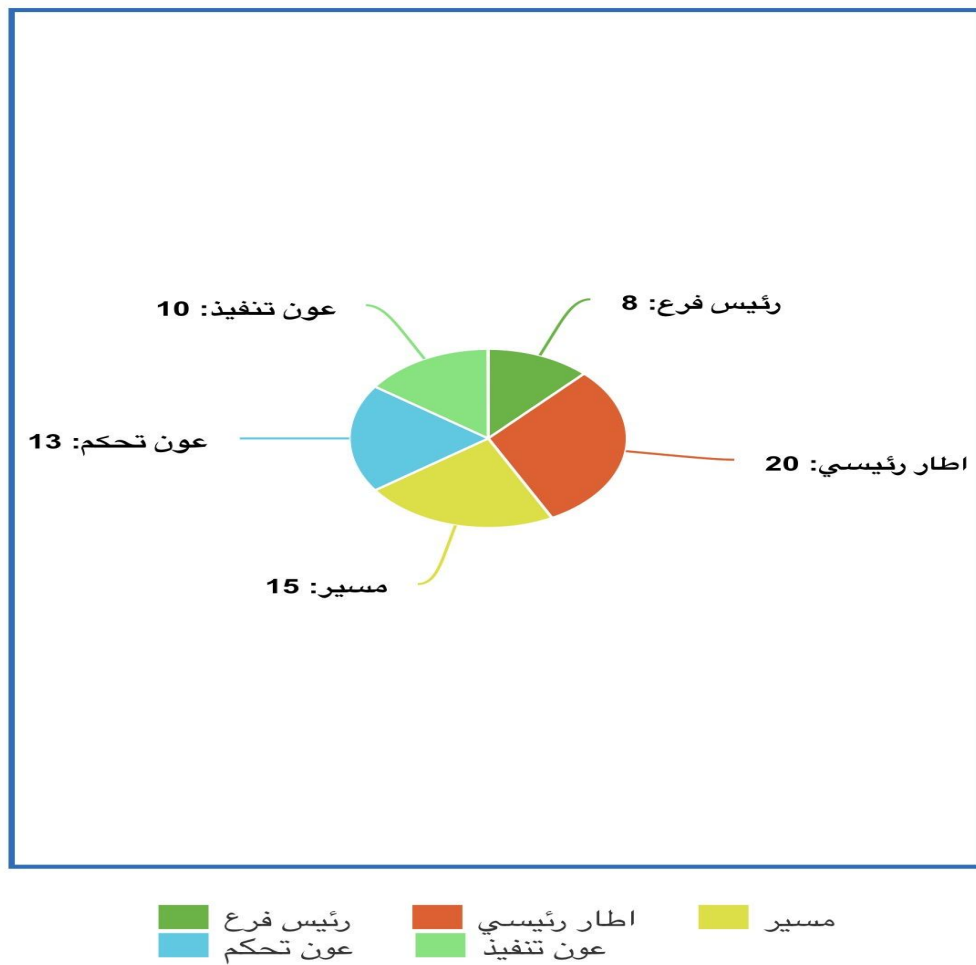
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار رئيسي	20	%30,3

رئيس فرع	8	12,1%
مسير	15	22,7%
عون تحكم	13	19,6%
عون تنفيذ	10	15,1%
المجموع	66	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة أفراد عينة الدراسة بمنصب إطار رئيسي هي الغالبة حيث بلغت (30,3%)، تليها نسبة مسير التي بلغت (22,7%)، فيما بلغت نسبة رئيس فرع (12,1%)، أما ما تبقى فقد وزع على كل من عون تحكم و عون تنفيذ على التوالي (19,6%) و (15,1%).

خامساً/ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	6	9,09%
من 05 إلى أقل 10 سنوات	10	15,1%
من 10 إلى أقل 15 سنة	14	21,2%
أكثر من 15 سنة	36	54,5%
المجموع	66	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يظهر الجدول (15) أن فئة أكثر من 15 سنة تهيمن على عينة الدراسة بنسبة بلغت (54.5%)، مما يعكس كون الكوادر الوظيفية في المؤسسة من ذوي الخبرة الطويلة. وتتراجع نسب الفئات الأقل خبرة تدريجياً لتبلغ (9.09%) لمن خبرتهم أقل من 5 سنوات.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الوصفية لمحاور الدراسة

يتناول هذا الفرع عرضاً وتحليلاً مفصلاً للبيانات الوصفية لكل محور من محاور الدراسة، مستعيناً بالمتوسط الحسابي (M) والانحراف المعياري (SD) والأهمية النسبية (RI%) لقياس مستوى موافقة أفراد العينة على كل فقرة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول

1- تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد النزاهة:

البيانات الوصفية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد النزاهة جاءت كما يلي:

الجدول رقم (14): البيانات الوصفية لعبارات بعد النزاهة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يلتزم مديري المباشر بقول الحقيقة حتى لو كان ذلك غير مريح له شخصياً.	3,04	1,270	متوسطة	7
02	ألاحظ تطابقاً بين أقوال مديري المباشر وأفعاله في معظم المواقف.	3,28	1,160	متوسطة	4

03	لا يتنازل مديري المباشر عن مبادئه الأساسية مهما كانت الضغوط.	3,16	1,319	متوسطة	6
04	يحرص مديري المباشر على الوفاء بالوعد التي يقدمها للعاملين.	3,34	1,342	مرتفعة	2
05	يعترف مديري المباشر بأخطائه عندما يرتكبها بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.	3,21	1,196	متوسطة	5
06	يتحلى مديري المباشر بالشفافية في الكشف عن المعلومات التي تهم فريق العمل.	3,51	1,256	مرتفعة	1
07	لا يستخدم مديري المباشر موقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية.	3,30	1,163	متوسطة	3
بعد النزاهة		3,26	1,070	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول أعلاه أن متوسط بعد النزاهة بلغ (3.26) بأهمية نسبية (65.37%)، وهو مستوى متوسط. وقد جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.515) وأهمية نسبية (70.30%)، مما يشير إلى أن الشفافية في الكشف عن المعلومات هي السمة الأبرز لدى القادة. في المقابل، جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.045).

2- تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد العدالة:

البيانات الوصفية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد العدالة جاءت كما يلي:

الجدول رقم (15): البيانات الوصفية لعبارات بعد العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يطبق مديري المباشر القواعد واللوائح نفسها على جميع الموظفين	3,43	1,217	مرتفعة	1
02	لا يميز مديري المباشر بين الموظفين بناءً على العلاقات الشخصية	3,37	1,160	متوسطة	4
03	يحرص مديري المباشر على منح كل موظف ما يستحقه بناءً على أدائه	3,28	1,286	متوسطة	6
04	يحكم مديري المباشر بين الموظفين بموضوعية عند حدوث أي نزاع أو خلاف	3,24	1,229	متوسطة	7
05	يتخذ مديري المباشر قرارات الترقيات والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي	3,33	1,305	متوسطة	5

06	يتأكد مديري المباشر من سماع وجهات نظر جميع الأطراف قبل إصدار قراراته	3,42	1,216	مرتفعة	2
07	يعامل مديري المباشر جميع الموظفين بمعايير موحدة دون تمييز	3,42	1,241	مرتفعة	3
بعد العدالة		3,36	1,085	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يظهر الجدول (15) أن متوسط بعد العدالة بلغ (3.36) بأهمية نسبية (67.22%)، وهو مستوى متوسط مرتفع يكاد يقترب من مستوى الموافقة المرتفع. وقد تصدرت الفقرة الأولى المتعلقة بتطبيق القواعد واللوائح على الجميع المرتبة الأولى بمتوسط (3.43). أما أدنى فقرة فكانت المتعلقة بالموضوعية في حل النزاعات بمتوسط (3.24).

3- تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو الأفراد:

البيانات الوصفية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو الأفراد جاءت كما يلي:

الجدول رقم (16): البيانات الوصفية لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يهتم مديري المباشر شخصياً بمشكلاتي المهنية ويبدل جهداً لحلها	3,24	1,138	متوسطة	7
02	يحرص مديري المباشر على الاطمئنان على أحوال الموظفين بشكل شخصي	3,42	1,203	مرتفعة	1
03	يراعي مديري المباشر الظروف الاستثنائية التي قد أمر بها في حياتي الشخصية	3,27	1,296	متوسطة	5
04	يخصص مديري المباشر وقتاً للاستماع إلي عند مناقشة أمور تخصني	3,25	1,232	متوسطة	6
05	يحرص مديري المباشر على تنمية مهاراتي وتطوير قدراتي المهنية	3,39	1,201	متوسطة	3
06	يتفهم مديري المباشر احتياجاتي الفردية في العمل	3,33	1,219	مرتفعة	4
07	يدعم مديري المباشر التوازن بين حياتي العملية والشخصية	3,40	1,289	مرتفعة	2
بعد التوجه نحو الأفراد		3,33	1,016	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يشير الجدول (16) إلى أن متوسط بعد التوجه نحو الأفراد بلغ (3.33) بأهمية نسبية (66.67%)، وهو مستوى متوسط. وجاءت الفقرة الثانية المتعلقة بالاطمئنان على أحوال الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط (3.42). في حين، تراجعت الفقرة الأولى (الاهتمام بالمشكلات المهنية) لتحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.24).

4- تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد التوجيه الأخلاقي:

البيانات الوصفية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجيه الأخلاقي جاءت كما يلي:

الجدول رقم (17): البيانات الوصفية لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يوضح مديري المباشر أهمية مراعاة القيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات	3,63	1,145	مرتفعة	1
02	يحاسب مديري المباشر أي موظف يخالف المعايير الأخلاقية في العمل	3,31	1,205	متوسطة	7
03	يوجه مديري المباشر الموظفين للالتزام بالقيم الأخلاقية في تنفيذ إجراءات العمل	3,45	1,139	مرتفعة	5
04	يوجه مديري المباشر الموظفين إلى التصرف بنزاهة وأمانة في تعاملاتهم	3,48	1,231	مرتفعة	3
05	ينبه مديري المباشر الموظفين إلى تجنب الممارسات غير الأخلاقية	3,60	1,226	مرتفعة	2
06	يشجع مديري المباشر الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية دون خوف	3,47	1,140	مرتفعة	4
07	يقدم مديري المباشر مثلاً يحتذى به لتوجيه الموظفين نحو السلوك الأخلاقي	3,36	1,260	متوسطة	6
بعد التوجيه الأخلاقي		3,47	0,992	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول أعلاه، يتبين أن بعد التوجيه الأخلاقي تصدر قائمة أبعاد القيادة الأخلاقية بمتوسط (3.47) وأهمية نسبية (69.52%)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (3.636)، تليها الفقرة الخامسة بمتوسط (3.606). ويدل ذلك على وعي القادة بأهمية توجيه الموظفين نحو القيم الأخلاقية.

4- تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد تقاسم السلطة:

البيانات الوصفية المتعلقة باتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد تقاسم السلطة جاءت كما يلي:

الجدول رقم (18): البيانات الوصفية لعبارات بعد تقاسم السلطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملي اليومي	3,24	1,082	مرتفعة	6
02	يمنحني رئيسي المباشر الصلاحيات اللازمة لأتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة	3,37	1,356	متوسطة	2
03	يأخذ رئيسي المباشر بآرائي ومقترحاتي عند وضع الخطط المتعلقة بقسمنا	3,31	1,267	مرتفعة	5
04	يفوض رئيسي المباشر جزءاً من سلطاته لي للمشاركة في إدارة بعض الملفات	3,37	1,134	مرتفعة	1
05	يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأيي بحرية قبل إصدار القرارات النهائية	3,33	1,181	مرتفعة	4
06	يحرص رئيسي المباشر على توزيع الصلاحيات بين أعضاء الفريق بشكل عادل وفعال	3,19	1,384	مرتفعة	7
07	يثق رئيسي المباشر في قدرتي على تحمل المسؤولية	3,37	1,433	متوسطة	3
بعد تقاسم السلطة		3,31	1,073	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يتبين من الجدول (18) أن متوسط بعد تقاسم السلطة بلغ (3.31) بأهمية نسبية (66.36%)، وهو مستوى متوسط. وتتقارب متوسطات جميع الفقرات مما يشير إلى اتساق في إدراك الموظفين لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار. وكانت الفقرة السادسة توزيع الصلاحيات الأدنى متوسطاً بقيمة (3.19).

ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

البيانات الوصفية المتعلقة بإتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي جاءت كما يلي:

الجدول رقم (19): البيانات الوصفية لعبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	أشعر بالرضا تجاه طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في وظيفتي الحالية	3,36	1,297	متوسطة	9

02	أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي في العمل	3,56	1,125	مرتفعة	3
03	أجد أن بيئة العمل الإضاءة، التهوية، المساحة مناسبة لأداء مهامي بكفاءة	3,45	1,205	مرتفعة	7
04	أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي تكرر	3,63	1,172	مرتفعة	1
05	أشعر بالرضا تجاه مستوى التواصل المفتوح والشفاف بيني وبين الإدارة	3,62	1,237	مرتفعة	2
06	أنا راضٍ عن طريقة تقدير أدائي الوظيفي وما يتبعه من مكافآت أو ترقيات	3,45	1,279	مرتفعة	8
07	أجد أن نظام الحوافز والمزايا المقدمة يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل	3,50	1,243	متوسطة	5
08	أنا راضٍ عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بمستوى المؤهلات والخبرات التي أمتلكها	3,21	1,365	متوسطة	10
09	أشعر بالرضا تجاه فرص التطور المهني والدورات التدريبية المتاحة لي	3,51	1,315	مرتفعة	4
10	أنا راضٍ عن مستوى الاستقرار النفسي الذي أشعر به أثناء تأدية عملي اليومي	3,48	1,280	مرتفعة	6
محور الرضا الوظيفي		3,48	1,010	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي بلغ (3.48) بأهمية نسبية (69.60%)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بالرضا عن العلاقات الاجتماعية المرتبة الأولى بمتوسط (3.63)، تليها الفقرة الخاصة بالتواصل مع الإدارة (3.62). في المقابل، جاءت فقرة الرضا عن الراتب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.21)، مما يشير إلى عدم رضا نسبي عن جانب الأجور.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

تمثل الفرضيات الركيزة الجوهرية لأي بحث علمي، إذ تحدد الإطار التوقعي للعلاقات بين متغيرات الدراسة قبل إخضاعها للاختبار التجريبي. ولاختبار فرضيات هذه الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية وأبعادها على الرضا الوظيفي للعاملين، تم الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، الذي يمكن من تقدير طبيعة الأثر واتجاهه وحجمه، مع التحقق من دلالاته الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على حدة. كالاتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الرضا الوظيفي							متغيرات الدراسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	درجة التأثير	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة	
(R)	(R ²)	(α)	(B)	(T)	(f)	Sig	
0.650	0.422	1.475	0.614	6.839	46.77	0.000	النزاهة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (20)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0,650)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين بعء النزاهة ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R²) حيث بلغت (0,422)، وهذا يعني أن (42,2%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في البعد المستقل للنزاهة، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (6.839) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0,614) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعء النزاهة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.614). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.475 + 0.614 \times \text{العدالة}$$

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء النزاهة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأنه كلما إتسم المدراء بالمؤسسة بالنزاهة انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى رضا العاملين.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الرضا الوظيفي							متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة	قيمة	درجة التأثير	الثابت	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Sig	(f)	(T)	(B)	(α)	(R^2)	(R)	
0.000	57.59	7.589	0.641	1.327	0.474	0.688	العدالة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (21)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.688)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين بعد العدالة ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (0.474)، وهذا يعني أن (47,4%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في البعد المستقل العدالة، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (7.589) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0.641) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العدالة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.641). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.327 + 0.641 \times \text{العدالة}$$

بناء على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأنه كلما إتسم المدراء بالمؤسسة بالعدالة انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوجه نحو الأفراد على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوجه نحو الأفراد على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الرضا الوظيفي	متغيرات الدراسة
---------------	-----------------

معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	درجة التأثير	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة
(R)	(R ²)	(α)	(B)	(T)	(f)	Sig
0.701	0.491	1.158	0.697	7.859	61.75	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (22)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.701)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين بعد التوجه نحو الأفراد ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R²) حيث بلغت (0.491)، وهذا يعني أن (49,1%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في البعد المستقل التوجه نحو الأفراد، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (7.859) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0.697) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد التوجه نحو الأفراد يؤدي إلى الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.697). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية: الرضا الوظيفي = $1.158 + 0.697 \times \text{التوجه نحو الأفراد}$.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو الأفراد على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأنه كلما كان المدراء بالمؤسسة أكثر إنفتاح وتوجه إتجاه العاملين كلما انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجيه الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجيه الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الرضا الوظيفي							متغيرات الدراسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	درجة التأثير	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة	
(R)	(R ²)	(α)	(B)	(T)	(f)	Sig	
0.715	0.511	0.949	0.728	8.175	66.83	0.000	التوجيه الأخلاقي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (23)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.715)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين بعد التوجيه الأخلاقي ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (0.511)، وهذا يعني أن (51,1%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في البعد المستقل التوجيه الأخلاقي، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (8.175) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0.728) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد التوجيه الأخلاقي يؤدي إلى الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.728). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية: الرضا الوظيفي = $0.949 + 0.728 \times \text{التوجيه الأخلاقي}$.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجيه الأخلاقي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأنه كلما أظهر المدراء بالمؤسسة أخلاق جيدة إتجاه العاملين كلما انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

■ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقاسم السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

■ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقاسم السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الرضا الوظيفي							متغيرات الدراسة
معامل الارتباط	معامل التحديد	الثابت	درجة التأثير	قيمة	قيمة	مستوى الدلالة	
(R)	(R^2)	(α)	(B)	(T)	(f)	Sig	
0.847	0.717	0.835	0.797	12.73	162.16	0.000	تقاسم السلطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (24)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.847)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين بعد تقاسم السلطة ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (0.717)، وهذا يعني أن (71,7%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في البعد المستقل تقاسم السلطة، وأن الباقي يرجع إلى

عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (12.73) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0.797) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد تقاسم السلطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.797). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية: الرضا الوظيفي = $0.835 + 0.797 \times \text{تقاسم السلطة}$.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تقاسم السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأنه كلما تقاسم المدراء بالمؤسسة السلطة مع العاملين عبر التفويض وإتاحة الفرصة لإتخاذ القرارات كلما انعكس ذلك إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الرضا الوظيفي							متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة	قيمة	درجة التأثير	الثابت	معامل التحديد	معامل الارتباط	
Sig	(f)	(T)	(B)	(α)	(R^2)	(R)	
0.000	98.58	9.929	0.812	0.759	0.606	0.779	القيادة الأخلاقية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من الجدول (25)، تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.779)، وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب ذلك، قيمة معامل التحديد (R^2) حيث بلغت (0.606)، وهذا يعني أن (60,6%) من التباين في المتغير التابع مستوى الرضا الوظيفي مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل القيادة الأخلاقية، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى خارج إطار الدراسة، علاوة على ذلك، قيمة T المحسوبة بلغت (9.929) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1,997). في حين، بلغت درجة التأثير (B) قيمة (0.812) عند مستوى معنوية (0,000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية يؤدي إلى

الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.812). حيث، تأخذ معادلة الانحدار الصيغة التالية: الرضا الوظيفي = $0.759 + 0.812 \times \text{القيادة الأخلاقية}$.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول إن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في الجدول أعلاه، بأن القيادة الأخلاقية الجيدة في المؤسسة من شأنها تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجية العمل الخاصة.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب يتم عرض النتائج الرئيسية للدراسة وتحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول: النتائج الرئيسية للدراسة

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة على بيانات عينة الدراسة المكونة من (66) مستجيباً، يمكن إجمال أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الأخلاقية (3.35) بأهمية نسبية (67.04%)، وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تقع ضمن المستوى المقبول دون بلوغ مستوى التميز. حيث، جاء بعد "التوجيه الأخلاقي" في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الأخلاقية بمتوسط (3.47) وأهمية نسبية (69.52%)، مما يشير إلى وعي القادة بأهمية توجيه سلوك الموظفين وفق المنظومة القيمية الأخلاقية. بينما، احتل بعد "تقاسم السلطة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.31) وأهمية نسبية (66.36%)، مما يعكس نقصاً نسبياً في إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي (3.48) بأهمية نسبية (69.60%)، وهو مستوى مرتفع، يدل على أن العاملين يتمتعون بمستوى معقول من الرضا عن وظائفهم. في حين، كان الرضا عن الراتب الأدنى بين فقرات الرضا الوظيفي بمتوسط (3.21)، مما قد يشير إلى أن الجانب المادي يمثل عاملاً ضاغطاً يقيد الرضا الوظيفي الكلي.
- يوجد أثر موجب ودال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$, $R^2 = 0.606$, $\beta = 0.812$)، إذ تفسر القيادة الأخلاقية ما نسبته (60,6%) من التباين في الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر موجب ودال إحصائياً لبعد النزاهة على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$, $R^2 = 0.422$, $\beta = 0.614$).
- يوجد أثر موجب ودال إحصائياً لبعد العدالة على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$, $R^2 = 0.474$, $\beta = 0.641$).
- يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التوجه نحو الأفراد على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$, $R^2 = 0.491$, $\beta = 0.697$).

- يوجد أثر دال إحصائياً لبعده التوجيه الأخلاقي على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$ ، $R^2 = 0.511$ ، $\beta = 0.728$).
- يوجد أثر موجب ودال إحصائياً لبعده تقاسم السلطة على الرضا الوظيفي ($p < 0.05$ ، $R^2 = 0.717$ ، $\beta = 0.797$) وهو الأقوى بين جميع الأبعاد.

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- إن نتائج هذه الدراسة تتسق مع جملة من الدراسات والأطر النظرية التي أكدت على الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:
- بالنسبة للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، فإن بلوغ معامل التحديد ($R^2 = 0.606$) يشير إلى أن ما يزيد على نصف التباين في مستوى الرضا الوظيفي مرده إلى ممارسات القيادة الأخلاقية. ويمكن تفسير ذلك، بأن القائد الأخلاقي يوفر بيئة عمل آمنة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على مشاعر الانتماء والرضا لدى العاملين. كذلك، الانضباط القيمي في القرارات والتوزيع العادل للمهام من شأنه أن يقلل من مصادر التوتر والغموض الوظيفي الذي يشكل أحد أبرز عوامل الإحباط المهني.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن تقاسم السلطة أقوى الأبعاد تفسيراً وتأثيراً في الرضا الوظيفي ($R^2 = 0.717$ ، $\beta = 0.797$)، وهو ما يتوافق مع نظريات التمكين الوظيفي التي تؤكد أن منح العاملين صلاحيات المشاركة في القرار يشعرهم بالاعتراف بكفاءتهم ويعزز إحساسهم بالملكية الوظيفية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في السياق الجزائري بأن العامل الجزائري يولي أهمية بالغة لأن يسمع صوته وتتخذ آراؤه بعين الاعتبار، وهو ما يقوي الشعور بالكرامة الوظيفية والرضا الذاتي.
 - بينت النتائج أن التوجيه الأخلاقي والنزاهة يمكن أن يمارسا دور القدوة في بناء الثقة. حيث، يؤدي القائد الذي يتبنى التوجيه الأخلاقي ويتحلى بالنزاهة دوراً بارزاً في ترسيخ ثقافة مؤسسية صحية تقوم على الوضوح والعدل والمساءلة. وحين يدرك العاملون أن قائدهم يحاسب المخالفات الأخلاقية ولا يجاملها، ويقدم نفسه كقدوة حسنة، فإن ذلك يولد لديهم شعوراً بالأمان المهني والطمأنينة تجاه مستقبلهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم.
 - توصلت النتائج إلى أن التوجه نحو الأفراد والعدالة يمكنان من تحقيق الرضا الناتج عن الاهتمام والإنصاف. فالإهتمام الشخصي بأحوال الموظفين وتطوير قدراتهم يعزز شعورهم بأنهم أكثر من مجرد أدوات إنتاجية، مما يعمق ولائهم ورضاهم. وعلى المنوال ذاته، يشكل تطبيق العدالة في توزيع المكافآت والترقيات والمعاملة درعاً واقية من الشعور بالظلم والتهميش الذي يعد من أشد مصادر الاستياء الوظيفي.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة بشقيه المنهجي والتحليلي؛ إذ عرض في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي شمل التعريف بأداة الاستبيان ومحاوره، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والتحقق من صدق الأداة وثباتها. أما، المبحث الثاني فقد اشتمل على عرض وتحليل بيانات العينة من حيث خصائصها الديموغرافية، يليه تحليل وصفي تفصيلي لمحاور الدراسة وفقراتها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتفسير نتائجها. وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الجوهرية أبرزها:

- يمارس مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة، في حين يتمتع العاملون بمستوى مرتفع نسبياً من الرضا الوظيفي.
 - يوجد أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للقيادة الأخلاقية بمجملها على الرضا الوظيفي.
 - تؤثر جميع أبعاد القيادة الأخلاقية الخمسة النزاهة، العدالة، التوجه نحو الأفراد، التوجيه الأخلاقي، تقاسم السلطة تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في الرضا الوظيفي.
- تؤكد هذه النتائج مجتمعة أن الاستثمار في القيادة الأخلاقية يشكل رافعة استراتيجية لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة

انطلقت الدراسة الحالية من تساؤل جوهري حول طبيعة العلاقة التي تربط القيادة الأخلاقية بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في ظل تصاعد الاهتمام الأكاديمي والمهني بمبادئ الحوكمة الرشيدة والسلوك القيادي المسؤول، وقد سعت الدراسة إلى تشخيص واقع القيادة الأخلاقية في مؤسسة جزائرية، وقياس أثرها على رضا العاملين من خلال إطار تحليلي يجمع بين البعد النظري والتطبيق الميداني. وقد توصلت إلى مايلي:

الاستنتاجات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن صياغة الاستنتاجات الآتية:
- للقيادة الأخلاقية أثر حقيقي وملحوس على الرضا الوظيفي للعاملين؛ إذ يشكل السلوك القيادي الأخلاقي بيئة تنظيمية داعمة تحفز الأفراد وتعزز ولاءهم وانتماءهم.
- تمثل مشاركة العاملين في صنع القرار تقاسم السلطة المحرك الأقوى للرضا الوظيفي مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية المركزية التقليدية.
- رغم المستوى المتوسط لممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسة المدروسة، إلا أن إدراك العاملين لهذه الممارسات كافٍ للتأثير الإيجابي في مستوى رضاهم الوظيفي الذي سجل مستوى مرتفعاً.
- تبقى الفجوة الملحوظة بين مستوى الرضا الوظيفي الكلي ومستوى الرضا عن الأجر الباب مفتوحاً أمام الاهتمام بالجانب المادي الذي لا يزال يؤثر تأثيراً غير مهم في معنويات العاملين.
- تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات الإدارية التي تجمع على أن القيادة الأخلاقية ليست ترفاً قيمياً، بل ضرورة وظيفية تنعكس مباشرة على أداء الأفراد والمؤسسة.

التوصيات:

- استناداً إلى نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تقترح التوصيات الآتية لصانعي القرار والمسؤولين في المؤسسات:
- إدراج مبادئ القيادة الأخلاقية ضمن السياسات الرسمية للمؤسسة وإعلانها صراحة في ميثاق السلوك المهني.
- اعتماد معايير أخلاقية واضحة ومعلنة في عمليات التوظيف والترقية وتقييم الأداء، مما يعزز مفهوم العدالة التنظيمية.
- إنشاء قنوات رسمية آمنة للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية تضمن حماية المبلغين من أي انعكاسات سلبية.
- تعزيز ثقافة تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم اليومي، لما لذلك من أثر مباشر على الرضا الوظيفي.
- الاستثمار في برامج التنمية القيادية المتخصصة التي تركز على بناء الكفاءات الأخلاقية للمدراء وليس فقط الكفاءات التقنية والإدارية.
- الحرص على تطابق القول والفعل لدى القادة وتجنب الازدواجية المعيارية التي تقوض ثقة العاملين وتضر بمصداقية القيادة.

- تخصيص وقت دوري للاستماع المباشر لمشكلات ومقترحات العاملين، وإشعارهم بأن آراءهم تحدث farkا حقيقيا في قرارات المؤسسة.
- مراجعة منظومة الأجور والمكافآت للتأكد من عدالتها وكفايتها وانعكاسها الفعلي للجهد المبذول، لأن الرضا عن الأجر يمثل نقطة ضعف في المؤسسة المدروسة.
- ضرورة مأسسة تدريس مقاييس متخصصة في القيادة الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال في برامج إدارة الأعمال بالجامعات الجزائرية.
- تشجيع المؤسسات على الانخراط في شراكات بحثية مع الجامعات لتقييم مناخها التنظيمي بصفة دورية.

قيود الدراسة:

- على الرغم من النتائج القيمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أن تعميمها يظل محكوماً بمجموعة من القيود والحدود الموضوعية التي واجهت الباحث أثناء فترة التريص والميدان، وتتمثل أبرزها في:
 - الحدود المكانية والمؤسسية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة الصيانة الصناعية (SOMIK) فرع مجمع سوناطراك بولاية سكيكدة دون غيرها من الفروع أو المؤسسات الطاقوية الأخرى؛ مما يعني أن النتائج تعكس واقع البيئة التنظيمية لهذه المؤسسة تحديداً، وقد تختلف لو طبقت في بيئات صناعية أخرى.
 - الحدود البشرية (العينة): اقتصر تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة محددة من عمال وموظفي المؤسسة، وقد أثرت طبيعة نظام العمل بالتناوب (Les Quartiers) وضغط العمل المرتفع المرتبط بحساسية الصيانة الصناعية في قطاع المحروقات على سرعة استجابة الباحثين وتواجد بعضهم أثناء فترة توزيع الاستمارات.
 - الحدود الموضوعية (المتغيرات): ركزت الدراسة بشكل مباشر على قياس أثر متغير "القيادة الأخلاقية" بأبعاده الخمسة على "الرضا الوظيفي" كمتغير تابع، في حين توجد متغيرات وسيطة أو مستقلة أخرى قد تؤثر على الرضا الوظيفي (مثل: نمط الثقافة التنظيمية، والعدالة الأجرية بالمفهوم الواسع) لم تشملها هذه الدراسة منعا للتشتت.
 - تحفظ الباحثين (القيود النفسية): واجه الباحث نوعاً من الحذر أو التحفظ لدى بعض العمال عند الإجابة على الفقرات المتعلقة بتقييم السلوك الأخلاقي لمشرفيهم أو قياداتهم الإدارية، خوفاً من التبعات الوظيفية بالرغم من تأكيد الباحث على السرية التامة واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

الآفاق البحثية المستقبلية:

- تفتح هذه الدراسة أفقا من التساؤلات البحثية الجديرة بالاستكشاف المستقبلي، ومنها:
 - ❖ إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (عام / خاص، صناعي / خدمي) لفحص مدى اختلاف أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي باختلاف السياق المؤسسي.

- ❖ استكشاف دور المتغيرات الوسيطة كالثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ومناخ العدالة في تشكيل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- ❖ دراسة أثر القيادة الأخلاقية على متغيرات تنظيمية أخرى كالأداء الوظيفي، ونية مغادرة العمل، والابتكار التنظيمي.
- ❖ الاستعانة بمناهج بحثية كيفية ومختلطة للتعمق في فهم كيفية إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية وتأثيراتها النفسية والسلوكية.
- ❖ توسيع نطاق الدراسة الجغرافي ليشمل مؤسسات جزائرية متعددة بما يتيح تعميم النتائج على مستوى أوسع.
- ❖ دراسة الأثر الممكن للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في البيئة الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

■ الكتب:

1. أنجريس، مورييس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة مصطفى ماضي وسعيد سبعون). دار القصة للنشر.
2. جلاب، إحسان دهن. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. الجوهري، محمد. (1998). علم الاجتماع: النظرية، الموضوع، المنهج. دار المعرفة الجامعية.
4. حجاب، محمد منير. (2004). المعجم الإعلامي. دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. سادلر، فيليب. (2008). القيادة (ترجمة هدى فؤاد محمد). مجموعة النيل العربية.
6. سلطان، محمد مصطفى. (2003). السلوك التنظيمي. دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع.
7. عاشور، أحمد صقر. (1986). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية.
8. عبد الرزاق هاشم، عادل. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار الجامعة الجديدة.
9. الفهد، سالم. (2017). السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية. مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
10. لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
11. معتوق، جمال. (2013). منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي. دار الكتاب الحديث.
12. مكي، مصطفى. (2013). البحث العلمي: آدابه وقواعده ومناهجه. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
13. النعيمي، محمد عبد العال، وآخرون. (2014). طرق ومناهج البحث العلمي. الوراق للنشر والتوزيع.

📖 الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. هامل، عبد الرحيم ناجي علي. (2016). القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف اسلامية: دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا (مذكرة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، إندونيسيا). <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/10283>

■ المقالات العلمية:

1. بوخلوه، باديس، وبن قرينة، محمد حمزة. (2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مطاحن الواحات تقرت. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 4(1)، 103-119. <https://asjp.cerist.dz/en/article/17043>
2. راضي، جود محسن، وحسين، عبد الله كاظم. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، 103-120. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v7i21.5716>

3. صالح، سميرة، و عبد الناصر، موسى. (2014). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين- دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية-. مجلة الباحث، 14(14)، 290-309. <https://asjp.cerist.dz/en/article/247>
4. الطائي، يوسف حجيم سلطان، وعبد الله، ده رون فريدون، ورشيد، ريا نجم. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2)، 272-311. <https://doi.org/10.21928/juhd.20170610.11>
5. العتري، تهاني صالح، وعبد العزيز، صفوت حسين. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (44). <https://doi.org/10.33685/1316-000-044-0051>
6. عطا، خالدية مصطفى، والعزاوي، باسل محمد حسن. (2013). القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد.
7. ليا زيد، وهيبه. (2014). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. 2(2)، 59-82. <https://asjp.cerist.dz/en/article/179054>
8. موسى، إبراهيم المهدي أحمد، و عمران عمران، حسن عبد السلام علي. (2018). دور القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية بالمنظمات. مجلة الدراسات الاقتصادية، 1(4)، 106-122. <https://doi.org/10.37375/esj.v1i4.2141>

المعاجم والقواميس:

1. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2003). المعجم العربي الأساسي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

المراجع الأجنبية:

Books :

1. Daft, R. L. (2004). Organization theory and design. South-Western Educational Publishing.
2. Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
3. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Harper & Brothers.
4. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational behavior. McGraw-Hill/Irwin.
5. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally.
6. Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
7. Peretti, J. M. (1998). Ressources humaines et gestion du personnel (2nd ed.). Vuibert.
8. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

🎓 Thesis :

1. Siegel, P. G. (2013). Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational commitment in a Canadian Armed Forces sample (Master's thesis, Royal Roads University, Canada).

📖 Journal Articles :

1. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
2. Danish, R. Q., Draz, U., & Ali, H. Y. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment in education sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102–109.
3. Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257–265.
4. Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
5. Morgan, R. B. (1993). Self- and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1), 200–214.
6. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21–32.
7. Rouzbahani, M. T., Soleimani, Z., Rezai, F. B., & Hemati, F. (2013). The relationship between ethical leadership with the three dimensions of organizational commitment and confidence in superintendent. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6).
8. Siegel, P. G. (2013). Ethical leadership and organizational commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational commitment in a Canadian Armed Forces sample.
9. Stone, E. F. (1976). The moderating effect of work-related values on the job scope–job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 147–167.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص : ماستر إدارة أعمال



استبيان حول: أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية في

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة :

تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد دراسة أكاديمية بعنوان: " أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ". يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية المتوفرة في المديرين أو المسؤولين المباشرين على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كذلك، نشير أنه ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة. وإنما نرجو منكم الإجابة بصدق وفقا لرأيك وتجربتك الواقعية داخل بيئة العمل.

وفي الأخير. شكرا جزيلًا لتعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث.

مع فائق التقدير والاحترام.

الطالب : قنوش بوبكر

تعليمات الإجابة:

- أجب بصدق وموضوعية. فإجابتك سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط.
- إقرأ كل عبارة بعناية واختر الإجابة الأنسب.
- ضع علامة (✓) في المربع المناسب.

البيانات الشخصية :

الجنس:	ذكر	أنثى
--------	-----	------

العمر:	أقل من 30 سنة	من 40 – 49 سنة
	من 30 – 39 سنة	أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:	ثانوي	ماستر
	تقني سامي	مهندس دولة
	ليسانس	دراسات عليا

سنوات الخبرة:	أقل من 05 سنوات	من 10 - 15 سنة
	من 05 – 10 سنوات	أكثر من 15 سنة

المنصب الوظيفي:	 (أذكره)
-----------------	---------------

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية داخل مؤسستكم. نرجو منكم قراءة العبارات بدقة وتحديد مدى موافقتكم عليها حسب رأيكم الشخصي بوضع علامة (✓) في المربع المناسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النزاهة (Intégrité)
☐	☐	☐	☐	☐	1. يلتزم مديري المباشر بقول الحقيقة حتى لو كان ذلك غير مريح له شخصياً.
☐	☐	☐	☐	☐	2. ألاحظ تطابقاً بين أقوال مديري المباشر وأفعاله في معظم المواقف.
☐	☐	☐	☐	☐	3. لا يتنازل مديري المباشر عن مبادئه الأساسية مهما كانت الضغوط.
☐	☐	☐	☐	☐	4. يحرص مديري المباشر على الوفاء بالوعود التي يقدمها للعاملين.
☐	☐	☐	☐	☐	5. يعترف مديري المباشر بأخطائه عندما يرتكبها بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.
☐	☐	☐	☐	☐	6. يتحلى مديري المباشر بالشفافية في الكشف عن المعلومات التي تهم فريق العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	7. لا يستخدم مديري المباشر موقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العدالة (Équité)
☐	☐	☐	☐	☐	1. يطبق مديري المباشر القواعد واللوائح نفسها على جميع الموظفين.
☐	☐	☐	☐	☐	2. لا يميز مديري المباشر بين الموظفين بناءً على العلاقات الشخصية.
☐	☐	☐	☐	☐	3. يحرص مديري المباشر على منح كل موظف ما يستحقه بناءً على أدائه.
☐	☐	☐	☐	☐	4. يحكم مديري المباشر بين الموظفين بموضوعية عند حدوث أي نزاع أو خلاف.
☐	☐	☐	☐	☐	5. يتخذ مديري المباشر قرارات الترقيات والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي.
☐	☐	☐	☐	☐	6. يتأكد مديري المباشر من سماع وجهات نظر جميع الأطراف قبل إصدار قراراته.
☐	☐	☐	☐	☐	7. يعامل مديري المباشر جميع الموظفين بمعايير موحدة دون تمييز.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التوجه نحو الأفراد (Orientation vers les personnes)
☐	☐	☐	☐	☐	1. يهتم مديري المباشر شخصياً بمشكلاتي المهنية ويبدأ جهداً لحلها.
☐	☐	☐	☐	☐	2. يحرص مديري المباشر على الاطمئنان على أحوال الموظفين بشكل شخصي.
☐	☐	☐	☐	☐	3. يراعي مديري المباشر الظروف الاستثنائية التي قد أمر بها في حياتي الشخصية.
☐	☐	☐	☐	☐	4. يخصص مديري المباشر وقتاً للاستماع إلي عند مناقشة أمور تخصني.
☐	☐	☐	☐	☐	5. يحرص مديري المباشر على تنمية مهاراتي وتطوير قدراتي المهنية.
☐	☐	☐	☐	☐	6. يتفهم مديري المباشر احتياجاتي الفردية في العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	7. يدعم مديري المباشر التوازن بين حياتي العملية والشخصية.

التوجيه الأخلاقي (Orientation éthique)					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يوضح مديري المباشر أهمية مراعاة القيم الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.					☐	☐	☐	☐	☐
2. يحاسب مديري المباشر أي موظف يخالف المعايير الأخلاقية في العمل.					☐	☐	☐	☐	☐
3. يوجه مديري المباشر الموظفين للالتزام بالقيم الأخلاقية في تنفيذ إجراءات العمل.					☐	☐	☐	☐	☐
4. يوجه مديري المباشر الموظفين إلى التصرف بنزاهة وأمانة في تعاملاتهم.					☐	☐	☐	☐	☐
5. ينبه مديري المباشر الموظفين إلى تجنب الممارسات غير الأخلاقية.					☐	☐	☐	☐	☐
6. يشجع مديري المباشر الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية دون خوف.					☐	☐	☐	☐	☐
7. يقدم مديري المباشر مثلاً يحتذى به لتوجيه الموظفين نحو السلوك الأخلاقي.					☐	☐	☐	☐	☐

تقاسم السلطة (Partage du pouvoir)					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملي اليومي.					☐	☐	☐	☐	☐
2. يمنحني رئيسي المباشر الصلاحيات اللازمة لأتمكن من إنجاز مهامي بكفاءة.					☐	☐	☐	☐	☐
3. يأخذ رئيسي المباشر بأرائي ومقترحاتي عند وضع الخطط المتعلقة بقسمنا.					☐	☐	☐	☐	☐
4. يفوض رئيسي المباشر جزءاً من سلطاته لي للمشاركة في إدارة بعض الملفات.					☐	☐	☐	☐	☐
5. يتيح لي رئيسي المباشر فرصة التعبير عن رأيي بحرية قبل إصدار القرارات النهائية.					☐	☐	☐	☐	☐
6. يحرص رئيسي المباشر على توزيع الصلاحيات بين أعضاء الفريق بشكل عادل وفعال.					☐	☐	☐	☐	☐
7. يثق رئيسي المباشر في قدرتي على تحمل المسؤولية.					☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يهدف هذا القسم إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة. يرجى قراءة كل عبارة بعناية وتحديد مدى انطباقها على واقعكم العملي باستخدام مقياس الإجابة المعتمد بوضع علامة (✓) في المربع المناسب.

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أشعر بالرضا تجاه طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في وظيفتي الحالية.					☐	☐	☐	☐	☐
2. أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي في العمل.					☐	☐	☐	☐	☐
3. أجد أن بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، المساحة) مناسبة لأداء مهامي بكفاءة.					☐	☐	☐	☐	☐
4. أنا راضٍ عن العلاقات الاجتماعية السائدة بيني وبين زملائي في العمل.					☐	☐	☐	☐	☐
5. أشعر بالرضا تجاه مستوى التواصل المفتوح والشفاف بيني وبين الإدارة.					☐	☐	☐	☐	☐
6. أنا راضٍ عن طريقة تقدير أدائي الوظيفي وما يتبعه من مكافآت أو ترقية.					☐	☐	☐	☐	☐
7. أجد أن نظام الحوافز والمزايا المقدمة لي يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.					☐	☐	☐	☐	☐
8. أنا راضٍ عن الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بمستوى المؤهلات والخبرات التي أمتلكها.					☐	☐	☐	☐	☐
9. أشعر بالرضا تجاه فرص التطور المهني والدورات التدريبية المتاحة لي.					☐	☐	☐	☐	☐
10. أنا راضٍ عن مستوى الاستقرار النفسي الذي أشعر به أثناء تأدية عملي اليومي.					☐	☐	☐	☐	☐

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	مقيص صبري	أستاذ	إدارة أعمال	20 أوت 1955 - سكيكدة
02	بوزليفة شهرة	أستاذ محاضر أ	إدارة أعمال	20 أوت 1955 - سكيكدة
03	براك حنان	أستاذ محاضر ب	إدارة أعمال	20 أوت 1955 - سكيكدة
04	بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر ب	إدارة أعمال	20 أوت 1955 - سكيكدة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج Spss

Reliability Statistics — All Scales

Scale	Cronbach's Alpha	N of Items
النزاهة (NZ)	.941	7
العدالة (AD)	.950	7
التوجه نحو الأفراد (TA)	.924	7
التوجيه الأخلاقي (TO)	.925	7
تقاسم السلطة (SL)	.934	7
القيادة الأخلاقية الكلي (QA)	.982	35

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	10

Correlations

		NZ	AD	TA	TO	SL	QA	RZ
النزاهة	Pearson Correlation	1	0.907	0.831	0.814	0.778	0.937	0.650
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
العدالة	Pearson Correlation	0.907	1	0.903	0.833	0.760	0.953	0.688
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
التوجه نحو الأفراد	Pearson Correlation	0.831	0.903	1	0.884	0.732	0.939	0.701
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
التوجيه الأخلاقي	Pearson Correlation	0.814	0.833	0.884	1	0.758	0.925	0.715
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
تقاسم السلطة	Pearson Correlation	0.778	0.760	0.732	0.758	1	0.872	0.847
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	66	66	66	66	66	66	66
القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	0.937	0.953	0.939	0.925	0.872	1	0.779
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	66	66	66	66	66	66	66

الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	0.650	0.688	0.701	0.715	0.847	0.779	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

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

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
النزاهة	66	1.00	5.00	3.2684	1.07008
العدالة	66	1.00	5.00	3.3615	1.08543
التوجه نحو الأفراد	66	1.00	4.57	3.3333	1.01614
التوجيه الأخلاقي	66	1.00	4.57	3.4762	0.99175
تقاسم السلطة	66	1.00	4.86	3.3182	1.07309
القيادة الأخلاقية	66	1.00	4.49	3.3515	0.96880
الرضا الوظيفي	66	1.00	4.80	3.4803	1.01029
Valid N (listwise)	66				

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
النزاهة	.166	66	.000	.902	66	.000
العدالة	.158	66	.000	.893	66	.000
التوجه نحو الأفراد	.172	66	.000	.853	66	.000
التوجيه الأخلاقي	.169	66	.000	.858	66	.000
تقاسم السلطة	.151	66	.000	.913	66	.000
القيادة الأخلاقية	.164	66	.000	.876	66	.000
الرضا الوظيفي	.157	66	.000	.891	66	.000

a. Lilliefors Significance Correction

REGRESSION (Simple) — الرضا الوظيفي → القيادة الأخلاقية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الأخلاقية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	.606	.600	.63880

a. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	40.228	1	40.228	98.581	.000 ^b
Residual	26.116	64	.408		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	.759	.285		2.661	.010
القيادة الأخلاقية	.812	.082	.779	9.929	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

REGRESSION (Simple) — النزاهة → الرضا الوظيفي**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النزاهة ^b	.	Enter

b. All requested variables entered. a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.422	.413	.77388

a. Predictors: (Constant), النزاهة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28.015	1	28.015	46.778	.000 ^b
Residual	38.330	64	0.599		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي. b. Predictors: (Constant), النزاهة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.475	.308		4.785	.000
النزاهة	.614	.090	.650	6.839	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

REGRESSION (Simple) — العدالة → الرضا الوظيفي**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة ^b	.	Enter

b. All requested variables entered. a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.474	.465	.73867

a. Predictors: (Constant), العدالة

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	31.424	1	31.424	57.592	.000b
Residual	34.920	64	0.546		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), العدالة

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.327	.298		4.454	.000
العدالة	.641	.084	.688	7.589	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

REGRESSION (Simple) — التوجه نحو الأفراد → الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوجه نحو الأفرادb	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701a	.491	.483	.72633

a. Predictors: (Constant), التوجه نحو الأفراد

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	32.581	1	32.581	61.758	.000b
Residual	33.764	64	0.528		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التوجه نحو الأفراد

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.158	.309		3.750	.000
التوجه نحو الأفراد	.697	.089	.701	7.859	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

REGRESSION (Simple) — التوجيه الأخلاقي → الرضا الوظيفي

Variables Entered/Removeda

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوجيه الأخلاقيb	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715a	.511	.503	.71210

a. Predictors: (Constant), التوجيه الأخلاقي

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.890	1	33.890	66.833	.000b
Residual	32.454	64	0.507		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التوجيه الأخلاقي

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	.949	.322		2.951	.004
التوجيه الأخلاقي	.728	.089	.715	8.175	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

REGRESSION (Simple) — الرضا الوظيفي → تقاسم السلطة**Variables Entered/Removeda**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقاسم السلطة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847a	.717	.713	.54161

a. Predictors: (Constant), تقاسم السلطة

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	47.571	1	47.571	162.169	.000b
Residual	18.774	64	0.293		
Total	66.344	65			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي
b. Predictors: (Constant), تقاسم السلطة

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	.835	.218		3.827	.000
تقاسم السلطة	.797	.063	.847	12.735	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي