



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:



دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة
الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية
الجزائرية- دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية

من إعداد الطالبة: بن عطالله سارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/03/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	طالب أحمد نور الدين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	زوزي محمد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	بوقرة إيمان
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	خنيش يوسف
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	مناصرية رشيد

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:



دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة
الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية
الجزائرية- دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية

من إعداد المترشحة: بن عطالله سارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/03/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	طالب أحمد نور الدين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	زوزي محمد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ	بوقرة إيمان
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	خنيش يوسف
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	مناصرية رشيد

السنة الجامعية: 2024/2023

قال الله تعالى :

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ ﴿١١﴾

سورة المجادلة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا، أهدي ثمرة جهدي:

إلى من علمني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح، إلى من جعل تعب راحة لي، إلى مثلي ومأمني وسندي في الحياة... أبي الغالي أطال الله عمرك.

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى رمز المحبة والعطاء، إلى ذروة العطف والصفاء... أمي الغالية أطال الله عمرك.

إلى أغلى ما أملك في الوجود، إلى عوني وقوتي إخوتي كل باسمه: ياسين، محمد، سجاد.

إلى رمز التواضع والمعاملة الطيبة أستاذي الفاضل الدكتور طالب أحمد نور الدين. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء صديقاتي الغاليات.

سارة

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وألممني الصبر والساد ووفقتني في إنجاز هذا العمل وعلمني ما لم أعلم وكان فضله عليّ عظيماً.

امتثالاً لقول نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ واعترافاً بالفضل والجميل أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان:

إلى والديّ الكريمين عليّ دعهما الذي لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما ولا للأرقام أن تحصي فضائلهما.

إلى أستاذي ومشرفي طالب أحمد نور الدين الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد كان يحثني على العلم ويرغبني فيه ويقوي عزيمتي عليه، حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية ونفع المجتمع بعلومه.

إلى أستاذي ومشرفي الثاني زوي محمد علي رحابة صدره وطيب تعامله في إخراج هذا العمل إلى النور.

إلى من أضاءت بعلمها عقل غيري، أستاذتي لعمور وميلة علي توجيهاتها ونصائحها التي حفزتي ودفعني للمضي قدماً في إتمام هذا العمل.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم لمناقشة هذا العمل وتكليفهم عناء تقويمه ومساهمته في إثراءه.

إلى جميع أستاذتي طيلة مشواري الدراسي وأخص بالشكر: شرقي مهدي، صوار يوسف، خنيش يوسف، بلعور سليمان، بلعربي محمد، حاقّة الأزهاري، لكم مني الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير، دمتم الشعاع المنير جزاكم الله مني كل خير.

كما يطيب لي التقدم بالشكر إلى الدكتور محلال يزيد وجميع موظفي مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم على رحابة صدرهم وحسن تعاونهم وتزويدهم لنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

الشكر موصول لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وكل من أمدني بيد العون ولو بدعوة صادقة أو بكلمة طيبة مشجعة.

سارة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، ولبولوج أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية شملت (236) موظفا وموظفة في الأسلاك الطبية والشبه طبية من أصل مجتمع مكون من (495) موظفا بالمؤسسة محل الدراسة، ثم معالجتها باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM) عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS4)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي وقوي لتعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية؛ سلوك أخلاقي؛ ممارسات أخلاقية؛ ثقة تنظيمية؛ رضا؛ جودة حياة العمل.

Abstract:

This study aims to identify the mediating role of organizational trust in the relationship between ethical leadership practices and the quality of work life among employees of the EPH Dr. Tirichin in Ghardaia. To achieve the objectives of this study, we relied on the descriptive approach and the case study method by distributing a questionnaire to a sample that included: (236) employees in the medical and paramedical corps out of a population of (495) employees, then processed using structural equation modeling methodology based on least squares (SEM) via the statistical analysis program (SmartPLS4). The study concluded that the most important results are:

-
- There is a positive and strong impact of ethical leadership practices on enhancing organizational confidence among the employees of the institution under study.
 - The lack of impact of ethical leadership practices on improving the quality of work life for employees of the organization under study;
 - There is a positive and strong impact of enhancing organizational confidence on improving the quality of work life of the employees of the institution under study;
 - There is a positive and strong impact of ethical leadership practices on improving the quality of work life through the prevailing organizational trust in the institution under study.

Keywords: Ethical Leadership; Ethical Behavior; Ethical Practices; Organizational Trust, Satisfaction, Quality of Work Life.

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية
41	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية
54	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لجودة حياة العمل
66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
106	المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
134	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
138	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية	
140	تمهيد

141	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
145	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
158	المبحث الثالث: برامج وأساليب معالجة بيانات الدراسة الميدانية
169	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
171	تمهيد
172	المبحث الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة
193	المبحث الثاني: عرض وتقييم نموذج الدراسة
226	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
234	خلاصة الفصل
235	خاتمة
242	قائمة المراجع
257	الملاحق
269	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الفرق بين الإدارة والقيادة	01
106	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة باللغة العربية	02
118	أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	03
150	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
151	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه	05
151	مقياس تحديد الأهمية النسبية	06
152	الاستبانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة	07
161	مقارنة بين (CB-SEM) و (PLS-SEM)	08
163	الرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SmartPLS)	09
167	معايير قياس النموذج القياسي والهيكلية	10
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توافر السلوك الأخلاقي	11
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث ممارسة السلوك الأخلاقي	12
176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تعزيز السلوك الأخلاقي	13
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأخلاقية	14
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة في الإدارة العليا	15
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة في المسؤول المباشر	16
181	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة في زملاء العمل	17
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقة التنظيمية	18
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث ظروف العمل	19
184	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث خصائص الوظيفة	20
186	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الأجور والمكافآت	21
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث أسلوب فريق العمل	22
188	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث أسلوب الرئيس في الإشراف	23

189	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات	24
191	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوازن بين العمل والحياة الشخصية	25
192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة حياة العمل	26
194	ثبات وصدق التقارب لنموذج القيادة الأخلاقية	27
196	معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير القيادة الأخلاقية	28
197	معيار (Fornell and Larker) لمتغير القيادة الأخلاقية	29
198	معيار (HTMT) لمتغير القيادة الأخلاقية	30
199	ثبات وصدق تقارب نموذج الثقة التنظيمية	31
201	معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير الثقة التنظيمية	32
202	معيار (Fornell and Larker) لمتغير الثقة التنظيمية	33
202	معيار (HTMT) لمتغير الثقة التنظيمية	34
203	ثبات وصدق متغير جودة حياة العمل	35
206	معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير جودة حياة العمل	36
207	معيار (Fornell and Larker) لمتغير جودة حياة العمل	37
208	معيار (HTMT) لمتغير جودة حياة العمل	38
209	التداخل الخطي (VIF) بين متغيرات الدراسة	39
210	معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة	40
212	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة	41
213	قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة	42
215	نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة	43
215	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد الثقة التنظيمية	44
217	نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة للدراسة	45
218	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد جودة حياة العمل	46
219	نتائج الفرضية الرئيسة السادسة للدراسة	47

220	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار الثقة التنظيمية وأبعاد جودة حياة العمل	48
222	نتائج الفرضية الرئيسة السابعة للدراسة	49
223	نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية	50

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ي	نموذج الدراسة	01
19	مصفوفة المدير والقائد	02
24	نظرية الشبكة الإدارية (نموذج Blake & Mouton)	03
39	أبعاد القيادة الأخلاقية	04
48	أبعاد الثقة التنظيمية	05
62	أبعاد جودة حياة العمل	06
137	العلاقة بين متغيرات الدراسة	07
142	موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم	08
144	المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم	09
147	مجتمع الدراسة	10
153	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	12
155	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للوظيفة	13
156	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	14
157	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	15
164	أنواع نموذج القياس	16
165	النموذج الهيكلي	17
166	المراحل المنهجية في تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية	18
195	ثبات وصدق التقارب لنموذج القيادة الأخلاقية	19
200	ثبات وصدق التقارب لنموذج الثقة التنظيمية	20
205	ثبات وصدق التقارب لنموذج جودة حياة العمل	21
211	معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة	22
213	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات للدراسة	23

221	معاملات مسار نموذج الدراسة	24
-----	----------------------------	----

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
258	إستمارة الإستبانة الخاصة بالدراسة	01
264	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
264	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات وأبعاد الدراسة	03
265	معامل (rho_A) لمتغيرات وأبعاد الدراسة	04
266	معاملات التحديد (R^2)	05
267	حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة	06
268	معاملات المسار (التأثيرات المباشرة)	07
268	صلاحية النموذج (Model Fit)	08

الرقم	الاختصار	المدلول	الدلالة باللغة العربية
01	EL	Ethical Leadership	القيادة الأخلاقية
02	OT	Organizational Trust	الثقة التنظيمية
03	QWL	Quality of work life	جودة حياة العمل
04	NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health	المعهد الوطني للصحة والسلامة المهنية
05	EPH	Etablissement Public Hospitalier	مؤسسة عمومية استشفائية
06	SEM	Structural Equations Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية
07	CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغاير
08	PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية
09	CR	Composite Reliability	معامل الثبات المركب
10	AVE	Average Variance Extracted	متوسط التباين المستخرج
11	HTMT	Heterotrait-monotrait ratio	مقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات
12	VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
13	R²	Coefficient of determination	معامل التحديد
14	f²	Effect size	حجم التأثير
15	Q²	Predictive relevance	الملاءمة التنبؤية
16	SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية

مقدمة

توطئة:

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تحفل بها بيئة الأعمال المعاصرة، ومع كثرة التحديات واشتداد المنافسة، تدرك المنظمات بكافة أنواعها واختلاف أشكالها أن نجاحها لم يعد يقاس بالأرقام المالية والتكنولوجيا فحسب، وإنما هناك عامل آخر للنجاح يتجسد في قوة وإبداع موردها البشري باعتباره حجر الأساس بها وأهم أصولها قيمة، فعلى الرغم من أهمية المورد المالي والتكنولوجي للمنظمة، إلا أن تأثير موردها البشري يظل العنصر الحاسم في تحديد مسار نجاحها وتميزها عن منافسيها؛ الأمر الذي يجذب بها إلى الاهتمام به أكثر والمحافظة عليه من خلال إشباع حاجاته وتوفير البيئة الملائمة له لاستثمار قدراته وتطوير مهاراته وإمكاناته، من هنا ظهر مفهوم جودة حياة العمل والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلع المنظمات لتبنيها وتسارع في تحسينها وتعزيزها باعتبارها ضرورة استراتيجية ووسيلة فعالة في دعم موردها البشري وتحقيق رضاه، بما ينعكس تلقائياً على بلوغها لأهدافها وضمان نجاحها وكسبها لرهان التنافسية والبقاء.

يبرز الحديث من هذا المنطلق أن أهم استراتيجيات المنظمات الرائدة حول الاهتمام بموردها البشري وسعيها نحو تحقيق مستويات مرتفعة من جودة حياة العمل لديه، انفرادها بنموذج قيادي واع ومسؤول، وقادر على مجابهة مختلف التحديات بكفاءة ومهارة عالية، يتجاوز التعامل مع مفهوم القيادة بشكل يستهدف تحقيق الأهداف المالية إلى تعزيز العلاقات مع الأفراد داخل المنظمة وكسب رضاهم وولاءهم من أجل توحيد جهودهم وشحنهم في سبيل الاستفادة من طاقاتهم وإثارة دافعيتهم لتقديم أفضل ما لديهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ودفعها للتقدم والتميز، ومن بين أهم الأنماط القيادية التي من شأنها التعامل مع المواقف بوعي شديد وضبط سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة حياة العمل لديهم، نمط القيادة الأخلاقية الذي يشجع على الممارسات الأخلاقية، ويعزز مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية وغيرها من القيم الأخلاقية المساهمة في بناء سمعة القادة والمنظمة وجذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها، إذ أنّ نجاح القادة والمنظمة على حد سواء قائم على مدى التزام هؤلاء بمعايير السلوك الأخلاقي، ومدى سعيهم لنشره بين جميع أفراد المنظمة.

والجدير بالذكر أنه وبالإضافة إلى ما سبق، فإنّ من بين العوامل المحفزة لنجاح المنظمات بشكل عام ورفع مستويات جودة حياة العمل لدى أفراد المنظمة، عنصر الثقة التنظيمية والذي يعد مؤشراً هاماً في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي تسوده الثقة والاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة، ويساهم في تقليص الفجوة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، إذ أن شعور الأفراد داخل المنظمة بوجود ثقة تنظيمية يؤثر بشكل مباشر على رفع وتعزيز جودة

حياة العمل لديهم، ويزيد من دافعيتهم في تركيز جل اهتماماتهم نحو تحقيق أهداف منظماتهم بعيدا عن أي حواجز أو معوقات قد تحد من عطاءهم.

وبما أن المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عما يجري في بيئة الأعمال المحيطة بها، فإنه وعلى ضوء ما تقدم ذكره وفي ظل حاجة مؤسسات القطاع الصحي الجزائري للارتقاء بأدائها وتحسين جودة خدماتها، انبثقت فكرة هذه الدراسة والتي تسعى لمعرفة مدى مساهمة ممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الدور الوسيط للثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

يعد قطاع الصحة الأرضية الصلبة لتحقيق مجتمع سليم صحيا يساهم في بناء حضارة مستدامة دائمة التقدم، حيث يضم شريحة من الموظفين كبيرة وواسعة أبرزها الطاقم الطبي والشبه طبي، إذ يعتبر العنصر الذي يث الروح فيها لما له من دور فعال في التأثير على جودة خدماتها وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع، لذا وجب على مؤسسات القطاع الصحي الاهتمام بطاقتها الطبية والشبه طبي والرفع من معنوياته وتقديم كامل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تضمن له مستويات مرتفعة من جودة حياة العمل، مما يزيد تلقائيا من مستوى دافعيتهم نحو بذل قصارى جهده وتقديم أفضل ما لديه في سبيل تحقيق أهداف مؤسسته وخدمة مجتمعه، إلا أن هذا مرهون بعدة عوامل أبرزها النمط القيادي القائم على تبني وتجسيد الممارسات الأخلاقية للتغلب على السلوكيات السلبية والتقليل من المشاكل والخلافات المهنية، والذي من شأنه توفير جو تنظيمي ملائم يسوده التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الاستشفائية. من هنا تتضح معالم إشكالية دراستنا والمتمثلة في:

ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية؟

وللإلمام بجميع نواحي إشكالية الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى توفر الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هو مستوى توفر جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد مستوى مرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد مستوى مرتفع لجودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمحور حول معرفة الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى قادة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية من وجهة نظر الموظفين؛
 2. التعرف على واقع الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية؛
 3. التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية؛
 4. دراسة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
 5. دراسة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
 6. دراسة أثر الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
 7. طرح مقترحات لقادة المؤسسة محل الدراسة من أجل دعم توجهاتهم نحو تبني ممارسات القيادة الأخلاقية وتعزيز الثقة التنظيمية والمساهمة في رفع مستوى جودة حياة العمل لدى موظفيها.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها من أوائل الدراسات في حدود علمنا التي تناولت دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
1. تشكل الدراسة الحالية إضافة لما سبقها من الدراسات في هذا المجال؛
 2. الاهتمام المتزايد للمؤسسات بمجالات القيادة الأخلاقية وتحسين جودة حياة العمل؛
 3. أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية التي تعد عاملا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 4. الثقة التنظيمية من أهم العناصر التي لها أثر على توطيد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛
 5. تواكب هذه الدراسة توجه المؤسسات نحو البحث عن أساليب حديثة تعمل على رفع مستويات جودة حياة العمل بشكل يضمن عدم هدرها للكفاءات واستغلالها لطاقتها ومهارات جميع موظفيها؛

6. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والمتمثل في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، الذي يلعب دورا حيويا وهاما على مستوى الولاية في توفير خدمات الرعاية الصحية لمختلف الأمراض التي تهدد سلامة الفرد والمجتمع.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكاليته واختبار فرضياته، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والذي يهتم بعرض ووصف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، وذلك من خلال الاستعانة بما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية منها الكتب والمجلات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، فيما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال جمع المعلومات عن طريق الاستبانة كأداة رئيسية والملاحظة، ثم معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS4)، بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج والتفسيرات حول موضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

يهدف التحكم في موضوع الدراسة، قمنا بوضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة بشكل أساسي على معرفة وتحليل دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، حيث تم تحديد أبعاد متغيراتها اعتمادا على الدراسات السابقة، فتمثلت أبعاد القيادة الأخلاقية في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي)، وتمثلت أبعاد الثقة التنظيمية في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر والثقة في زملاء العمل)، بينما تمثلت أبعاد جودة حياة العمل في (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات والتوازن بين العمل والحياة الشخصية)؛
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية؛

3. **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (25 أفريل 2023) إلى غاية (05 جوان 2023)؛

4. الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة من موظفي الأسلاك الطبية والشبه طبية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، والبالغ عددهم (236) موظفا وموظفة ما بين وظيفة (طبيب مختص، طبيب عام، ممرض ومساعد تمريض)؛

صعوبات الدراسة:

- لا بد أن يواجه كل عمل بحثي صعوبات تعيق تقدمه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة ما يلي:
1. صعوبة الحصول على المراجع التي تناولت متغيرات دراستنا معًا، مما جعلنا نبذل جهدا ووقتًا معتبرا في البحث بلغات أخرى لا نتقنها (الإسبانية، التركية)؛
 2. تخوف وتردد تجاوب بعض موظفي المؤسسة مع استمارة الاستبانة نظرا لحساسية الموضوع وضنا منهم أنه سيدخلهم تحت طائلة المساءلة من طرف مسؤوليهم.

هيكل الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم تقسيمها حسب منهجية (IMRAD) إلى أربع فصول منها فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، حيث يسبق كل فصل تمهيد وينتهي بخلاصة، كالتالي:

– **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، وخصصنا المبحث الثاني للأدبيات النظرية المتعلقة بالثقة التنظيمية، بينما خصصنا المبحث الثالث للأدبيات النظرية المتعلقة بجودة حياة العمل؛

– **الفصل الثاني:** يتناول هذا الفصل عرض للدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول لعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة، وخصصنا المبحث الثاني لمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للعلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة؛

– **الفصل الثالث:** يتناول هذا الفصل عرض منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول لتقديم المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وخصصنا المبحث الثاني لعرض إجراءات الدراسة الميدانية، بينما خصصنا المبحث الثالث لعرض برامج وأساليب معالجة بيانات الدراسة الميدانية؛

– **الفصل الرابع:** يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول لعرض نتائج مستويات توفر متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل)، وخصصنا المبحث الثاني لعرض وتقييم نموذج الدراسة، في حين خصصنا المبحث الثالث لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية؛

ليتم أخيرا إنهاء هذه الدراسة بخاتمة وردت فيها أهم النتائج المتوصل إليها، وطرحت مجموعة من المقترحات والآفاق التي تصلح لأن تكون نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية.

✚ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة عددا من المفاهيم الرئيسية والتي يمكن إيجازها إجرائيا كما يلي:

– **القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):** الممارسات التي تتسم بالمعايير الأخلاقية كالنزاهة والشفافية وغيرها من القيم الأخلاقية التي تتجسد في أفعال وسلوكيات المديرين والمسؤولين تجاه موظفيهم؛

وتمثلت أبعاد القيادة الأخلاقية لهذه الدراسة في: **توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي،** وذلك بناءً على عدة دراسة أبرزها دراسة (نور الدين مزهوده وبوخلوة باديس 2021)، ودراسة (بمى أحمد عثوم 2020)، ودراسة (جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2014)؛

وقد وقع اختيارنا على هذه الأبعاد لأنها في رأينا تغطي بشكل كامل مجموعة الأبعاد المطروحة في الدراسات الأخرى، حيث جمعت بين ما هو غير مرئي والمتمثل في مجموعة القيم والمبادئ والسمات الأصيلة في شخصية القائد، وبين ما هو مرئي والمتمثل في السلوك الفعلي الذي يعمل ويتعامل به القائد مع الآخرين (موظفيه)، وبما أننا بصدد إجراء الدراسة في جهة عمومية لها قوانين وتشريعات تحكمها، فإننا نرجح نجاح القائد غالبا إلى شخصيته وسلوكياته وكذا جهوده في تشجيع وتعزيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين.

– **الثقة التنظيمية (Organizational Trust):** إيمان الموظف بمصداقية وموثوقية كل من أهداف وسياسات مؤسسته، قائده، وجميع الأفراد الفاعلين معه في المؤسسة، مما يولد لديه شعور بالأمان والراحة، والذي يعكس رضاه والتزامه؛

وتمثلت أبعاد الثقة التنظيمية لهذه الدراسة في: **الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر والثقة في زملاء العمل،** وذلك بناءً على عدة دراسة أبرزها دراسة (بن حمدون خديجة وبلعور سليمان 2020)، ودراسة

(الهاشمي بعاج ولعمور رميلة 2020)، ودراسة (أحمد حمدان برهوم 2017). إذ تعد هذه الأبعاد الأكثر شيوعاً والأكثر ملاءمة لموضوع ومكان الدراسة.

– **جودة حياة العمل (Quality Work Life):** مدى شعور الفرد بالرضا والراحة الناتج عن سعي منظمته في المحافظة عليه، وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة له تلبي حاجاته المادية والمعنوية، بما يعزز أداءه ويزيد من فاعليته؛

وتمثلت أبعاد جودة حياة العمل لهذه الدراسة في: **ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات والتوازن بين العمل والحياة الشخصية،** وذلك بناءً على مقياس جامعة ميتشغان لجودة حياة العمل (Michigan QWL Questionnaire)، الذي ورد في العديد من الدراسات أبرزها دراسة (عمرو عبد الغني 2017)، ودراسة (شيماء علي فريج 2012)، ودراسة (عبد الفتاح المغربي 2004)، حيث يتضمن ست أبعاد هي: **ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات،** والذي رأينا أنه أكثر موافقة لأغراض الدراسة؛

إلا أننا عدلنا في البعد الأول بإدراج **ظروف العمل المادية** ضمنه، والتي تشير إلى وجود المعدات والأدوات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، إذ رأينا أن لها أهمية بالغة إلى جانب ظروف العمل المعنوية في تحقيق جودة حياة العمل، خاصة في ظل متطلبات طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة؛

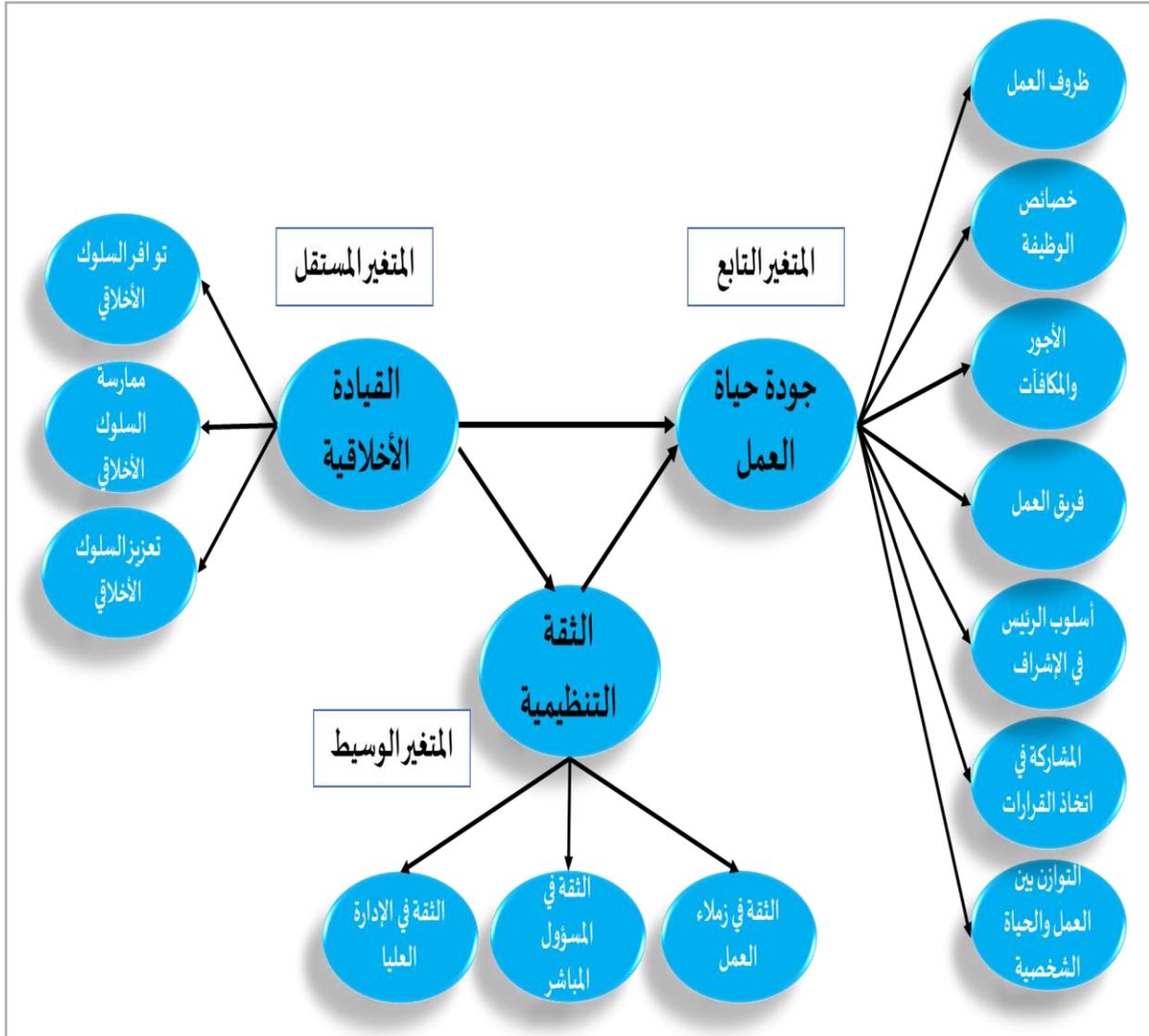
كما أضفنا لهذه الأبعاد بعد **التوازن بين العمل والحياة الشخصية** الذي ورد في العديد من الدراسات والأبحاث أبرزها دراسة (محمد فكري محمد 2021)، ودراسة (Ayesha Tabassum 2012)، لما له من تأثير ملموس على صحة الفرد النفسية، والذي يشير إلى مدى قدرة الفرد على الموازنة بين أعباء عمله وحياته الشخصية، بحيث تساهم قدرته على الموازنة بين عمله وحياته الشخصية بشكل كبير في التزامه تجاه مؤسسته، ويقلل من تحرره وغيابه عن العمل؛

وكان من الممكن استبعاد **فريق العمل** بما أنه يتقارب إلى حد كبير مع **بعد الثقة في زملاء العمل** ضمن أبعاد الثقة التنظيمية من أجل منع التكرار، إلا أننا رأينا أن قياس جودة حياة العمل بحاجة لهذا البعد، باعتبار تفاعل الفرد ضمن فريق عمل إيجابي متماسك ومتعاون، من العوامل الرئيسية المساهمة في تحسين جودة حياة عمله والمحفزة لإثارة الإبداع لديه.

نموذج الدراسة:

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة ومن أجل توضيح وتحديد التأثيرات المنطقية بين متغيرات الدراسة، تم تصميم وبناء نموذج يربط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (جودة حياة العمل) بأبعاده، بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للقيادة

الأخلاقية والثقة التنظيمية

وجودة حياة العمل

تمهيد

تشهد البيئة التنظيمية المعاصرة تحولا ملحوظا نحو الاهتمام بالسلوك التنظيمي الذي يعد المفتاح الأساسي في كسب رهان التنافسية والبقاء، إذ يعتبر المورد البشري الأداة الرئيسية نحو الإبداع والتطور وتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما دعت الحاجة المنظمات إلى ضرورة توفير مستويات عالية من جودة حياة العمل لدى موردها البشري من أجل ترغيبه في العمل بها من خلال اشباع حاجاته ومساعدته على تنمية كفاءاته، ولا يتحقق هذا إلا في ظل وجود نمط قيادي يتجاوز مفهوم تحقيق العوائد المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى الاهتمام بمورده البشري والتركيز عليه ومحاولة كسب ثقته والبحث عن كل ما من شأنه أن يحسن سلوكه وأدائه، ومن أهم الأنماط القيادية المساعدة في ذلك نجد نمط القيادة الأخلاقية كأحد الأنماط الحديثة القائمة على تشجيع القيم والممارسات الأخلاقية التي تساهم في بناء علاقات وروابط جيدة وتعزز ترسيخ مناخ الثقة التنظيمية داخل المنظمة الذي ينعكس إيجابا على مستويات جودة حياة العمل لدى العاملين في المنظمة؛

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية؛

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لجودة حياة العمل.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية

يتوقف نجاح المنظمات وتطورها على مدى وجود قوة قيادية تعمل على توجيه الرؤية وتحقيق التجاوب السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بما يضمن بلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة، مما يجب أن تتحلى هذه القيادة بمجموعة من الصفات والمهارات أبرزها الأخلاق من أجل بناء نموذجاً يحتذى به في التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والقيادة الأخلاقية، وذلك من خلال مطلبين:

المطلب الأول: القيادة الإدارية؛

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد النظريات القيادية الحديثة.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

تشكل القيادة الإدارية محورا رئيسيا تركز عليه جميع نشاطات المنظمة، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع التعامل مع تحديات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية بحكمة ومهارة، إذ له القدرة على تحفيز وتنسيق جهود مرؤوسيه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وقيادتها نحو التطور والازدهار.

أولاً: مفهوم القيادة

لقي موضوع القيادة اهتمام كبير وواسع من طرف الباحثين والمفكرين لما له من أهمية كبيرة في التأثير على اتجاهات العاملين داخل المنظمة، لذا نجد العديد من التعاريف المقدمة لهذا المفهوم أهمها:

ورد في لسان العرب لابن منظور أن القيادة لغة مشتقة من القَوْدُ: نقيض السَّوْق، يَقُوْدُ الدَابَّةَ من أَمَامِهَا وَيَسُوْفُهَا من خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ من أَمَامِ السَّوْقِ من خَلْفِ، وَالْأَقْوَدُ من الرِّجَالِ أَي الشَّدِيدُ العُنُقِ سمي بذلك لقلّة التفاتة، وَالْأَقْوَدُ من الناس الذي إِذَا أَقْبَلَ على الشَّيْءِ بوجهه لم يَكُدْ يصرف وجهه عنه¹.

نجد في هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أن القائد يكون دوماً في المقدمة من أجل إرشاد وتوجيه أتباعه ومواجهة جميع التحديات والصعاب التي تواجه طريقهم نحو تحقيق أهداف معينة.

¹ ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2007، ص 3770.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

أما اصطلاحاً فعرّفها (Likert) بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹.

وعرّفها (Fidler) بأنها "الجهود المبذولة للتأثير على الناس أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة"².

وتعرف القيادة على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"³.

كما عرفها سويدان وباشراحيلى بأنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف"⁴.

بينما عرفها الويشي بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁵.

في حين عرفها (Robbins & Judge) بأنها "القدرة في التأثير على مجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف"⁶.

نلاحظ أن أغلب التعاريف السابقة اتفقت على ثلاثة عناصر رئيسية في عملية القيادة وهي: وجود هدف مراد بلوغه، وجود مجموعة من الأفراد، وجود شخص من بين مجموعة الأفراد له القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة (القائد).

بناء على ما سبق يمكننا تعريف القيادة بأنها عملية ديناميكية تعبر عن قدرة فرد (القائد) على تحفيز ودفع مجموعة من الأفراد (الأتباع) نحو تحقيق أهداف محددة.

¹ الزهراء علالي، فتيحة علالي، القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة قضايا معرفية، المجلد 01، العدد 08، 2022، ص 50.

² حسين بن سليم، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020، ص 9.

³ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ط4، 1994، ص 185.

⁴ طارق محمد السويدان، فيصل محمد باشراحيلى، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط3، 2004، ص 40.

⁵ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 101.

⁶ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 15th ed, 2013, P 368.

ثانياً: أهمية القيادة

إن الحديث عن القيادة ليس بالأمر الجديد بل يعود إلى نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، فقد عرف الإنسان منذ القدم أن النجاح أو الفشل في جميع الميادين يعود إلى مدى وجود كفاءة قيادية قادرة على توجيه وتوحيد جهود الأفراد نحو نفس الهدف، كما قد أمر نبينا صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد حتى في أقل التجمعات البشرية فقال "إِذَا حَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ" (رواه أبو داود 2608)، وهذا من أجل توحيد الرأي وتجنب نشوب الخلاف بينهم.

وعليه تكمن أهمية القيادة في¹:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتتجلى أهمية القيادة في نظرنا كونها أداة ضرورية في تنظيم وتوجيه جهود الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة، ووسيلة لمواجهة التحديات والسيطرة على الصراعات والتعامل السليم مع الضغوطات مما يساهم في الحفاظ على استقرار وتوازن بيئة العمل.

ولابد أن نشير إلى أن هذا لن يتحقق إلا في ظل وجود قائد قوي لديه السمات والمهارات الشخصية التي تؤهله للتأثير على الأفراد، أهمها: القدرة على ضبط النفس، قوة الشخصية، الشجاعة، الذكاء، الحكمة، الصدق، الموضوعية، الثقة في النفس، سرعة البديهة، بعد النظر، المرونة، القدرة على التواصل مع الآخرين، الحزم، النشاط، الحماس، القدرة على توقع المشكلات وإيجاد حلول لها، الاحاطة بكافة الأمور الفنية والتقنية التي من شأنها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية (ترجمة ورؤية عربية)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 68.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

وهذا ما يؤكد الإمام الطحاوي في مقولته "أن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة بفروعها المختلفة ويضرب مثلا على ذلك بالقيادة العسكرية حيث يتوقف الانتصار في المعارك الحربية إلى حد كبير على براعة قائد الجيش"¹، وما يؤكد القائد الفرنسي نابليون في عبارة ساخرة "إنني أفضل جيش من الأرناب يقوده أسد عن جيش من الأسود يقوده أرنب"²، الأمر الذي يدل على وجود قائد قوي ومحنك يلعب دورا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها حتى في حالة وجود أتباع ذو مستوى منخفض، إذ يعمل القائد الجيد على توجيههم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم وتحفيز روح العمل والابتكار لديهم.

ثالثا: مصادر قوة القيادة

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بصلاحيات وقوة تزيد من نفوذه على الآخرين، وقد أشار (French & Raven) إلى خمسة مصادر للقوة القيادية هي³:

✓ **قوة المكافأة:** مصدرها قدرة القائد على تقديم المكافآت والحوافز للآخرين عند قيامهم بعملهم على أكمل وجه؛

✓ **قوة الإكراه:** مصدرها قدرة القائد على تطبيق العقوبات على الآخرين في حالة تقصيرهم في تأدية واجباتهم؛

✓ **السلطة الشرعية:** مصدرها السلطة الممنوحة للقائد بحكم المنصب أو الدور الذي يشغله داخل المؤسسة؛

✓ **القوة المرجعية:** ويحصل القائد عليها نتيجة إعجاب الآخرين به وانجذابهم إليه لما له من خصائص شخصية؛

✓ **قوة الخبرة:** مصدرها مدى المعرفة والإدراك والخبرة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره.

غالبا ما نجد أن القادة في المنظمات يميلون أكثر إلى استخدام مزيج من السلطة الشرعية والمرجعية والخبرة من أجل التأثير على الأفراد بشكل إيجابي وتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجزيرة، مصر، ط1، 2015، ص 23.

² محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية (ترجمة ورؤية عربية)، مرجع سابق، ص 68.

³ John R. P. French, Raven Bertram, **The bases of social power**, Studies in Social Power, Vol 7, No 1, 1959, p 263-267.

رابعاً: القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي الإدارة والقيادة إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء فأن تكون مديراً جيداً لا يعني بالضرورة أنك قائد ناجح، ويؤكد (Bennis & Nanus) أن ثمة اختلافاً كبيراً بين الاثنين فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير، ويصوغان التمييز بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جداً في عبارتهما التي كثيراً ما يتم اقتباسها "المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة"¹.

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> ● تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد؛ ● الجماعة هي مصدر السلطة؛ ● السلطة غير رسمية؛ ● وظيفة من وظائف المدير؛ ● التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة؛ ● تصنع رؤى مستقبلية وتضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية؛ ● استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها؛ ● حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على 	<ul style="list-style-type: none"> ● تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة؛ ● التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة؛ ● السلطة رسمية ومقننة؛ ● مفهوم أشمل من القيادة؛ ● الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية؛ ● وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه النتائج؛ ● وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع الإجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ؛

¹ بيتر نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط6، 2018، ص 33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

● مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على إزالتها؛	● معوقات التغيير من خلال اشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا ومعنويا)؛
● تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل: العملاء، العاملين، المساهمين...	● إحداث التغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، تحسين طرق أداء العمل مما يؤدي إلى تحسين الصور التنافسية للمنظمة.

المصدر: عبد الرحمن إدريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 552.

وقد وضح (Kotter) أن هدف القيادة هو تشجيع التغيير وتعزيز المرونة في المنظمة، بينما هدف الإدارة هو المحافظة على النظام، وذكر أن القائد يكون مبدعا وملهما ومرنا وشجاعا ومستقلا، في حين أن المدير يكون مسؤولا ومستقرا ومحلا و متمهلا¹.

قد يبدو مما سبق أن الإدارة والقيادة تتواجدان على كفتين مختلفتين، إلا أنهما في الواقع مكملان لبعضهما البعض، إذ تحتاج المنظمات الناجحة إلى وجود إدارة وقيادة معا حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتضمن نموها واستمرارها، فوجود إدارة دون قيادة يعرضها لافتقار الدعم والتحفيز، ووجود قيادة دون إدارة يعرضها لافتقار الالتزام والتخطيط ويقودها في كلتا الحالتين نحو الركود والفسل، لذا يجب أن يعمل المدير والقادة سويا وبشكل متوازي لتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

وتماشيا مع ما تم ذكره قدم العمري مصفوفة حول العلاقة بين المدير والقائد كما يلي:

¹ Sadik Jibreal, A Theoretical Difference between Leadership and Management, Journal of Social Sciences And Education, Vol 4, No 2, 2021, p 282.

الشكل رقم 02: مصفوفة المدير والقائد

المدير	قوي	<p>مدير قوي وقائد ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> العمليات تتجه نحو البيروقراطية التخصص الزائد مزيد من السياسات والإجراءات نظم الإدارة تصطدم بالابتكار 	<p>قائد قوي ومدير قوي</p> <ul style="list-style-type: none"> الرؤية واضحة لجميع العاملين وضوح وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لها معاملة العاملين كشركاء في النجاح توفير الجو المناخي الصحي لزيادة الإنتاجية الارتباط عضوي
	ضعيف	<p>مدير ضعيف وقائد ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> عدم وضوح الرؤية لا يوجد أهداف محددة انعدام الثقة بين القيادة والعاملين جو العمل غير صحي وقليل الإنتاجية الارتباط غير عضوي 	<p>قائد قوي ومدير ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> الرؤية منفصلة عن الواقع توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة
		ضعيف	قوي

المصدر: قاسم شهن برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009، ص57.

يوضح الشكل أعلاه أهمية العلاقة بين المدير والقائد في نجاح المنظمة، فنجد من ناحية أن المدير الناجح لم يكن لينجح دون قائد يتمتع بدرجة عالية من المهارة يساهم في إلهام الرؤية والتحفيز ويتولى المخاطرة في سبيل التطوير والمنافسة، ونجد من ناحية أخرى أن القائد لن يحقق النجاح دون مدير متمكن في الإجراءات الإدارية قادر على إرساء النظام وإقامة قواعد وقوانين المنظمة.

خامسا: نظريات القيادة

اهتمت العديد من الأبحاث والدراسات على مر العصور بتقديم نظريات تفسر القيادة وتشرح سمات وخصائص القائد التي تميزه عن غيره، وتجلت هذه الأبحاث في نظريات ونماذج يمكن حصرها في أربع مجموعات هي النظريات التقليدية، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية والنظريات الحديثة.

أ. النظريات التقليدية للقيادة: من أهم النظريات التقليدية للقيادة ما يلي:

- **نظرية الرجل العظيم (Great man theory):** هي من أقدم نظريات القيادة تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد أن "القادة يولدون ولا يصنعون"، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة¹.

وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرون على مر التاريخ².

انطلاقا مما سبق تشير هذه النظرية إلى أن القيادة تتطلب أشخاصا استثنائيين ذوي سمات ومواهب وراثية نادرة تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم أمثال القادة والسياسيين الأبطال الذين غيروا التاريخ بتحقيقهم لأعمال عظيمة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد تفسر جزءا من القيادة إلا أنها قاصرة عن تفسير إمكانية اكتساب وتنمية السمات القيادية ووصولها عن طريق التعلم والتدريب، الأمر الذي أدى لانتهاج هذه النظرية بانتهاء الحقبة التي ظهرت فيها.

- **نظرية السمات (Trait theory):** تعتبر هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم³.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 204.

² محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 31.

³ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 83.

وتنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم¹.

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات لتحديد السمات القيادية أبرزها دراسات (Ordway Tead)، (Chester Barnard)، (Ralph Stogdill) وغيرها من الدراسات، إلا أنها لم تتفق جميعها على سمات قيادية موحدة فلكل منها آراء مختلفة مبنية على أساس ملاحظات واختبارات مطبقة بعناية وحرص.

ومن أبرز السمات المؤهلة للقيادة حسب هذه النظرية ما يلي²:

- **سمات جسمية:** تزعم هذه النظرية أن القادة بالمقارنة إلى بقية أعضاء الجماعة يتميزون بضخامة الجسم فهم أطول قامة، وأثقل وزنا، وأكثر حيوية ونشاطا من الناحية الجسمية؛
- **سمات معرفية:** وعلى رأس هذه السمات الذكاء، ولا بد أن يكون أوسع أفقا وأغزر ثقافة عن باقي الجماعة؛
- **سمات انفعالية:** منها الثقة بالنفس، الصبر، المثابرة، الجد في مواجهة العقبات والمشكلات التي تعترض سبيل الجماعة، الاتزان الوجداني أو الثبات الانفعالي (بمعنى أن يكون قادرا على التحكم في ذاته وعلى ضبط انفعالاته)، تقدير المسؤولية وتحملها والقدرة على إدارة العمل الجماعي بروح تعاونية؛
- **سمات اجتماعية:** أهمها القدرة على التعامل مع اختلافات الجماعة في السمات الجسمية والعقلية والانفعالية، والقدرة على كسب احترامهم وتقديرهم، ويضيف بعض الباحثين إلى هذه الصفات الانبساطية، روح الفكاهة والقدرة على خلق روح معنوية عالية.

انطلاقا مما سبق تشير هذه النظرية إلى أن القيادة تتطلب سمات ومواصفة قد تكون وراثية أو مكتسبة بحيث إذا توفرت في شخص ما تجعله مؤهلا لقيادة غيره، منها سمات جسدية وسمات عقلية وسمات نفسية، ومع أن هذه النظرية قدمت تفسيراً منطقياً للقيادة، إلا أنها تعرضت للكثير من الانتقادات أهمها تعدد الصفات القيادية وكثرتها جعل من الصعب حصرها في نموذج محدد يمكن على أساسه ترشيح الفرد لأن يكون قائداً، الأمر الذي دفع إلى التوجه نحو جانب آخر وهو دراسة السلوك القيادي باعتباره العامل الأساسي في فعالية القيادة.

¹ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 59.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، مرجع سابق، ص 194 195.

ب. النظريات السلوكية للقيادة (Behavioral Theory):

بعد اخفاق نظرية السمات في تفسير القيادة ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، تحول الاهتمام من البحث عن السمات التي تصنع القائد إلى البحث عن سلوكيات القائد وأسلوبه تجاه أتباعه في العمل، وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه الاتجاه السلوكي وأصبح محطة لعدد من الأبحاث والدراسات أهمها:

- دراسات جامعة آيوا (University of Iowa Studies): وهي من أول النظريات التي ركزت على دراسة سلوك القائد وقسمته إلى أنماط، حيث قام كل من (Kurt Lewin) و (Ronald Lippitt) و (Ralph White) بإجراء مجموعة من التجارب على عدد من الأطفال في أندية الهوايات بتقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وفق ثلاث أنماط قيادية، الأول نمط القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) أو ما يعرف بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية أين تكون السلطة وعملية اتخاذ جميع القرارات في يد القائد، الثاني نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) أين تكون السلطة وعملية اتخاذ القرارات تشاركية، أما الثالث فهو نمط القيادة الحرة (Laissez – Faire Leadership) أو ما يعرف بالقيادة المتسيبة أين يترك القائد حرية التصرف وعملية اتخاذ القرارات للجماعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات¹:

- تميزت المجموعات ذات القيادة الأوتوقراطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته للضغط عليهم؛
- تميزت المجموعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي؛
- تميزت المجموعات ذات القيادة المتسيبة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

نستخلص مما سبق أن النمط القيادي الفعال من بين الأنماط الثلاث هو النمط الديمقراطي، وهذا لأن شعور الفرد بأهميته في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وقدرته على إبداء رأيه بحرية سيؤدي حتما إلى رفع الروح المعنوية لديه ويشجعه على الإبداع والابتكار، ورغم مساهمات دراسات جامعة آيوا في تحديد الأنماط القيادية

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 258.

لسلوك القائد وتأثيرها على الأفراد، إلا أنه قد وجهت لها مجموعة من الانتقادات أهمها أن التجارب شملت عينة من الأطفال مما يجعل من الصعب تعميمها على سلوك الأفراد الراشدين.

– دراسات جامعة أوهايو (Ohio Studies): ويطلق عليها أيضا "نظرية البعدين"، انطلقت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث حاول كل من (Carroll Shartle) و (Edwin Fleishman) و (Ralph Stogdill) تحديد السلوك القيادي الذي يحقق الأداء الجماعي الفعال، وذلك من خلال تصميم وتطوير استبانات لوصف سلوك القائد وتوزيعه على المرؤوسين في منظمات صناعية وخدمية مختلفة. ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين توصلت الدراسة إلى تحديد بعدين للسلوك القيادي هما¹:

- **هيكلية المهام (الاهتمام بالعمل):** ويقصد بها تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة؛
- **الاهتمام بمشاعر الآخرين (الاهتمام بالأفراد):** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم، وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

نستخلص مما سبق أن دراسات جامعة أوهايو أشارت إلى بعدين رئيسيين للسلوك القيادي، بحيث يؤدي الاهتمام بكليهما (اهتمام القائد بتخطيط العمل ومهامه مع تركيزه على علاقاته مع مرؤوسيه) إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والرضا والإنتاجية.

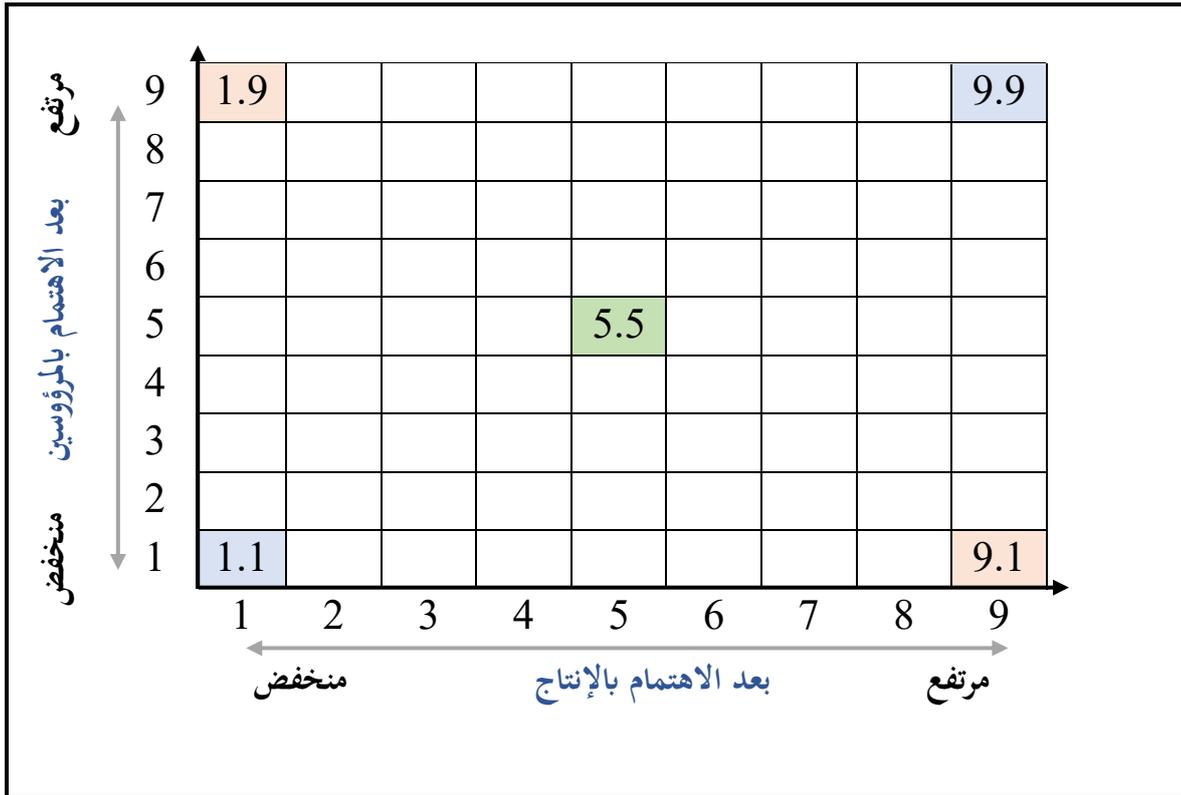
وقد توافقت نتائج دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة ميتشغان والتي أجريتا في نفس الفترة تقريبا، حيث أجريت هذه الأخيرة في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة لإحدى شركات التأمين بهدف دراسة الفرق في السلوك القيادي بين الأقسام المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي في الأقسام ذات الإنتاجية يتجه نحو الاهتمام بالمرؤوسين وتشجيعهم على العمل، بينما في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتجه نحو الاهتمام بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظريتين عدم أخذها للمتغيرات الموقفية بعين الاعتبار.

¹ محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن، 2004، ص 214.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

كما نجد من بين أشهر النظريات السلوكية للقيادة نظرية الشبكة الإدارية والتي تعتبر امتداد لدراسات جامعة أوهايو وميتشغان، حيث قام كل من (Robert Black) و (Jane Mouton) بتطوير نموذج أطلق عليه الشبكة الإدارية لتحديد خمس أنماط للقيادة بناء على مستوى الاهتمام بالإنتاج ومستوى الاهتمام بالمرؤوسين، كما يلي:

الشكل رقم 03: نظرية الشبكة الإدارية (نموذج Blake & Mouton)



Source: Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, France, 2nd ed, 2001, p 60.

يوضح الشكل أعلاه نموذج الشبكة الإدارية لـ (Blake & Mouton) والتي تعبر عن اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة استناداً إلى محورين تتراوح درجتهما من 1 أي منخفض إلى 9 أي مرتفع، بحيث يمثل المحور الأفقي مدى اهتمام القائد بالإنتاج بينما يمثل المحور العمودي مدى اهتمام القائد بالمرؤوسين، وتمثل كل نقطة تقاطع بين المحورين نمط قيادي معين.

ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر 81 نمط قيادي إلا أن (Black & Mouton) ركزا على خمسة أنماط رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي¹:

- **نمط القيادة الضعيفة (1.1):** يتميز الأسلوب القيادي في هذا النمط بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والمرؤوسين حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المؤسسة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة؛
- **نمط القيادة الإنسانية (1.9):** تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز العال على المرؤوسين وإرضائهم، حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة، وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف؛
- **نمط القيادة المعتدلة (5.5):** أو ما يعرف بنمط القيادة المتوازنة، يتميز الأسلوب القيادي في هذا النمط بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على التوازن فيما بينها، وهذا بهدف المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت؛
- **نمط القيادة المتسلطة (9.1):** تتميز هذه القيادة بالاهتمام العال بالإنتاج والاهتمام الضعيف بالمرؤوسين حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد؛
- **نمط قيادة الفريق (9.9):** يتم خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.

نستخلص من خلال نظرية الشبكة الإدارية أن النمط القيادي السائد في المنظمة يؤثر بشكل كبير على أداء وإنتاجية الفريق ودرجة رضاه، إذ يؤدي التركيز المفرط للاهتمام بمحور واحد على حساب المحور الآخر إلى الانحراف عن مسار تحقيق أهداف المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بكل من الإنتاجية والمرؤوسين معا والحفاظ على التوازن بينهما، كما توضح لنا هذه النظرية أن نمط قيادة الفريق والذي يولي بموجبه القائد اهتمام عال بالإنتاجية واهتمام عال بالمرؤوسين، هو النمط القيادي الفعال في تحقيق أداء متميز وإنتاجية عالية وبناء علاقات وطيدة بين الأفراد داخل المنظمة، وعلى الرغم من المساهمة الكبيرة التي قدمتها نظرية الشبكة الإدارية في تحديد الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على الأداء والعلاقات، إلا أنها لم تأخذ هي الأخرى العوامل الموقفية بعين الاعتبار، الأمر الذي مهد إلى ظهور النظريات الموقفية والتي تعتبر تأثيرات الموقف والظروف التي تمر بها المنظمة هي الأهم في صناعة القائد.

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 76.

ج. النظريات الموقفية للقيادة (Behavioral Theory):

بعد قصور النظريات السلوكية في تقديم تفسيرات مقنعة للعوامل المؤثرة في فعالية القيادة، اهتم الباحثون بمحاولة إيجاد عوامل إضافية يمكن أن تسهم في فهم وشرح الظواهر القيادية ليتوصلوا إلى ما يسمى بالنظرية الموقفية، والتي تفترض أن التعرض للمواقف والظروف هي التي تهيئ الفرد لتولي القيادة وتكشف عن مدى إمكانياته وقدراته في التعامل السليم معها باعتبار أن القائد وليد الموقف ولا يمكنه الظهور دونه، ومن أهم النظريات الموقفية في القيادة:

– النظرية (الظرفية – الشرطية) لفدler (Fiedler's theory): حاول (Fred Fiedler) إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بينها وبين خصائص القائد، فتبنى نمطي القيادة اللذين استخدمنا في دراسات (Michigan) و (Ohio) وهما: نمط القيادة الذي يهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية، ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل، بينما حدد ثلاث متغيرات في الموقف وهي: طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له)، درجة هيكلية العمل ووضوحه وتكراره، ومدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته¹، وحسب (Fiedler) فإن تفاعل هذه المواقف مع بعضها البعض يؤدي إلى تحديد النمط القيادي الأكثر إنتاجية، ويمكن تحديد ثلاث توليفات لهذا التفاعل هي²:

- في المواقف الصعبة حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير مهيكّل وغير واضح كما أن سلطة القائد ضعيفة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعمل فعالاً.
- في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل مهيكّل وواضح، والقائد يتمتع بسلطة قوية، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والعمل فعالاً.
- في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، والعمل متوسط الغموض، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، في هذه الحالة يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً.

يتضح مما سبق أن الظروف والمواقف هي التي تحدد الأسلوب القيادي الفعال، فنجد حسب فدler أن الأسلوب القيادي الفعال في الظروف السهلة والظروف الصعبة هو الأسلوب الذي يهتم بالإنتاج والعمل، في حين

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014، ص ص 279 280.

² معن محمود عباصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 47.

نجد أن الأسلوب القيادي الفعال في الظروف المعتدلة هو الأسلوب الذي يهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية، ورغم أن فيدلر قدم نموذج ومحاولة جادة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وإبراز محصلة التفاعل بينها، إلا أنها لم تسلم من النقد ووجهت إليها مجموعة من الانتقادات مفادها أن النموذج غير صالح لجميع المواقف.

– **نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey Paul & Blanchard Kenneth):** أو ما تعرف بنظرية دورة حياة القيادة، كما تسمى أيضا بنظرية النضج الوظيفي للعاملين، فبالإضافة إلى محوري الاهتمام بالعمل والاهتمام بالمرؤوسين، أضاف (Hersey) و(Blanchard) محورا ثالثا يعبر عن درجة النضج لدى المرؤوسين، والتي تشير إلى "درجة دافعيتهم واثقائهم للعمل وخبرتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية"¹، حيث اقترحت النظرية أربع أساليب قيادية هي²:

- **أسلوب التفويض:** السماح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأنهم لديهم القدرة والرغبة في العمل وبأنهم واثقون من أنفسهم (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل وكذلك قليل الاهتمام بالعلاقات)؛
- **أسلوب المشاركة:** يركز على الآراء المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأن لديهم القدرة على العمل ولكنهم غير راغبون فيه، ولا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل عالي الاهتمام بالعلاقات)؛
- **أسلوب الإقناع:** يتضمن توضيح القرارات المتعلقة بالمهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين، ويتصف المرؤوسين بأنهم غير قادرين على العمل ولكنهم راغبين فيه ولديهم ثقة بأنفسهم (أسلوب عالي الاهتمام بالعمل وعالي الاهتمام بالعلاقات)؛
- **أسلوب الأوامر:** يركز على إعطاء الأوامر والتعليمات وإشراف دقيق على العمل، فالمرؤوسين غير قادرين على العمل وغير راغبين فيه، وبنفس الوقت فهم لا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب عالي الاهتمام بالعمل ومنخفض الاهتمام بالعلاقات).

يتضح لنا من خلال نظرية هيرسي وبلانشارد أن هناك أربع مستويات للنضج لدى المرؤوسين، بحيث يغير القائد أسلوب قيادته وفقا لكل مستوى، فإذا كان المرؤوسين يتميزون بدرجة عالية من النضج، أي يمتلكون القدرة

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 276 277.

² عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ص 227 228.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

والرغبة في العمل، فإن الأسلوب الملائم الذي يستخدمه القائد هنا هو التفويضي، من خلال تقديم القليل من الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية وهذا من أجل أن يسمح لهم بتحمل المسؤولية، أما إذا كان المرؤوسين يتمتعون بدرجة متوسطة من النضج، أي يمتلكون القدرة على العمل ولكنهم غير راغبون فيه، فإن الأسلوب الملائم الذي يستخدمه القائد هنا هو أسلوب المشاركة من أجل تحفيزهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل، بينما إذا كان المرؤوسين يتمتعون بدرجة متوسطة كذلك من النضج، أي لا يملكون القدرة على العمل ولكنهم راغبون فيه، فإن الأسلوب الملائم الذي يستخدمه القائد هنا هو أسلوب الاقناع من أجل دعمهم في أداء العمل، في حين إذا كان المرؤوسين يتمتعون بدرجة منخفضة من النضج، أي يمتلكون القدرة ولا الرغبة في العمل، فإن الأسلوب الملائم الذي يستخدمه القائد هنا هو أسلوب الأوامر والإشراف على العمل. وعلى الرغم من مزايا هذه النظرية إلا أنها تلقت مجموعة من الانتقادات أهمها المبالغة في الاعتماد على نضج المرؤوسين والذي يمثل أحد متغيرات الموقف فحسب، وإهمال المتغيرات الأخرى.

وكخلاصة للنظريات الموقفية فإن أي فرد يمكن أن يصبح قائدا بمجرد أن يقدم حلا بطريقة معينة لموقف أو ظرف وجد نفسه فيه، وفي اعتقادنا أن القائد هو الذي يتوجب عليه تكييف نمطه من أجل أن يتناسب مع جميع المواقف، وبالرغم من اسهامات النظريات الموقفية في القيادة، إلا أنها لم تحدد تفسيراً كافياً لخصائص القيادة، مما استدعى توجيه الجهود نحو البحث عن نظريات قيادية جديدة تركز على التفاعل والتكامل بين مختلف صفات القائد ومعظم متغيرات وعناصر الموقف، الأمر الذي أدى إلى بروز النظريات الحديثة في القيادة.

د. النظريات الحديثة للقيادة:

رغم تعدد نظريات القيادة، إلا أن التوجهات المعاصرة تتطلب أنماطاً قيادية فعالة تتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة للحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه القائد في التأثير على أتباعه بتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، من هنا ظهرت رؤى وأنماط قيادية حديثة أهمها ما يلي:

– القيادة التبادلية (**Transactional Leadership**): إن الأصل في النظر في وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابلاً لمبادلة

جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الانجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه القيادة التبادلية¹، وتتضمن القيادة التبادلية ثلاث أبعاد يمكن إيجازها فيما يلي²:

- **المكافأة المشروطة:** هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات؛
 - **الإدارة بالاستثناء النشطة:** يبحث القادة منذ بداية وضع القواعد والتعليمات لضبط العمل، في المجالات التي يمكن أن تحدث خللا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها؛
 - **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** تعبر عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدؤون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد.
- وعليه فإن القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل المنافع بين القائد وأتباعه، بحيث يقدم لهم الحوافز والمكافآت مقابل العمل والإنجاز، والعقاب مقابل عدم الإنجاز.

– **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** تنتهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز³، وتتضمن القيادة التحويلية أربع أبعاد يمكن إيجازها فيما يلي⁴:

- **التأثير المثالي:** وهو سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين؛

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 43.

² ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد، 78، 2009، ص 106 107.

³ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2013، ص 219 220.

⁴ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مرجع سابق، ص 107.

- الحفز الإلهامي: والذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تخلق في المرؤوسين حب التحدي وتقوي فيهم روح الفريق من خلال الحماس والمثالية؛
 - الاستشارة الفكرية: والتي تعمل على إيجاد طرق إبداعية جديدة لحل المشاكل من خلال البحث عن الأفكار الجديدة؛
 - الاعتبار الفردي: ويظهر من خلال سلوك القائد في تعامله مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بهم والاستماع إليهم.
- وعليه فإن القيادة التحويلية عملية يقوم فيها القائد بالتأثير على أتباعه من خلال تحويل قيمهم ودوافعهم لصالح خدمة أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد النظريات القيادية الحديثة

في ظل تفشي قضايا الفساد والكشف المستمر عن الممارسات غير الأخلاقية التي أدت إلى انهيار العديد من الشركات الكبرى في العالم، أصبحت منظمات الأعمال في عملية بحث دائم عن وسيلة تحميها من الأخطار اللاأخلاقية وجميع التصرفات الانتهازية المنتشرة في البيئة المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى تزايد الأبحاث والدراسات عن القيادة القائمة على القيم والأخلاق الحميدة، ودعت التوجهات إلى تبني نمط القيادة الأخلاقية باعتباره مطلباً هاماً وغاية سامية ووسيلة فعالة تحقق للمنظمة كل ما هو إيجابي، وتساهم في نذك كل ما هو سلبى وغير أخلاقى.

أولاً: مفهوم الأخلاق

الأخلاق لغة مفردتها خلق، ومعناها العادة والسجية، والطبع والمروءة والدين، وجاء في لسان العرب أن الخلق بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وهو أنه صورة الانسان الباطنة وهو نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة أو قبيحة¹.

أما اصطلاحاً فعرّفها الجرجاني بأنها " عبارة عن هيئة راسخة للنفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر منها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً"².

¹ نصر الدين قعودة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 12.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 5.

كما تعرف بأنها "مجموعة المعايير والقواعد القائمة على القيم والمبادئ التي تحكم السلوك الإنساني"¹. وعرفت أيضا بأنها "المبادئ التي تحدد ما هو الخطأ والصحيح، الجيد والسيء، وما هو الملائم وغير الملائم في بيئات متعددة"².

يتضح مما سبق أن التعاريف السابقة تصب في نفس المفهوم للأخلاق التي تمثل مجموعة المبادئ والمعايير التي يتحلى بها الفرد، حيث تحدد سلوكياته وتصرفاته الصحيحة والغير صحيحة تجاه مختلف المواقف والظروف، وتتأثر الأخلاق بعدة عوامل من بينها الدين، ثقافة البيئة والمجتمع والعائلة التي يتواجد بها الفرد، التشريعات والقوانين.

ثانيا: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعتبر نظرية القيادة الأخلاقية من النظريات الحديثة في المجال الإداري، وفرعاً من فروع السلوكيات الأخلاقية حيث تم التركيز عليها في بداية الألفية الثالثة من أجل خلق بيئة عمل سليمة وصحية أخلاقياً، وقد تم تطويرها كنظرية مستقلة من نظريات القيادة لأول مرة بناء على دراسات قام بها (Brown and Al)، واعتبروا بأن نظريتي المعاملات الاجتماعية والتعلم الاجتماعي هما أساس نشأة علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات الأتباع والذي تم تحديده بناء على منظور التعلم الاجتماعي³.

حيث عرف (Brown) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المعياري الملائم من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك للمرؤوسين من خلال الاتصال وتعزيز اتخاذ القرار في اتجاهين"⁴.

وعرفها أسامة عثمان بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العاملين المبادئ الأخلاقية"⁵.

¹ Charlotte Pietersen, **A typology for the categorisation of ethical leadership research**, African Journal of Business Ethics, Vol 12, No 2, 2018, p 54.

² جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 106.

³ يوب آمال، بودبزة إكرام، أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص 5.

⁴ Brown et al, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol 97, No 2, 2005, p 120.

⁵ أسامة زيد الدين عثمان، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الثالث العربي للتعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، مصر، 2008، ص 20 21.

أما الطراونة فعرّفها بأنها "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة"¹.

وعرّفها (Kanungo & Mendonca) بأنها "التصرفات والسلوكيات المثالية التي يجب على القائد الالتزام بها في أداء مهامه بكل إخلاص لتحقيق المصلحة العامة"².

كما تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "نمط قيادي يتركز على التزام القادة بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية كالنزاهة، الصدق والأمانة العدالة الاحترام، مع القدرة على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم لتحمل مسؤولياتهم والالتزام بأخلاقيات وسلوكيات المهنة لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع وازدهاره"³.

ونستخلص مما سبق بأن القيادة الأخلاقية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين بالاعتماد على الممارسات والسلوكيات القائمة على المبادئ والقيم الأخلاقية الحميدة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

إن تمتع القادة بسمات أخلاقية وقيامهم بممارسات سلوكيات معينة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ المهام بكل أمانة ومسؤولية، ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية⁴:

- تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحتفظ بالعاملين لفترة أطول من الشركات الأخرى؛
- النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية للمؤسسة؛
- تعزز القيادة الأخلاقية الرضا الوظيفي من خلال إظهار وإثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد للعاملين؛
- تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة بفعل توافقتهم مع فلسفة المؤسسة الأخلاقية؛
- النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم؛

¹ سليمان بن عبد الله الشتوي، عبد الرحمن بن محمد الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 4، 2017، ص 122.

² Kanungo R, Mendonca M, **Ethical Leadership in Three Dimensions**, Journal of human values, Vol 4, No 2, 2018, p134.

³ يوب آمال، بوديزة إكرام، مرجع سابق، ص 6.

⁴ نصرالدين قعودة، سلامي منيرة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد - دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 139 140.

- تعديل سلوكيات العاملين داخل المؤسسة ومساهمتها في القضاء على كل أنواع السلوكيات والممارسات المنحرفة التي قد تصدر من القائد أو العاملين في المؤسسة ما يسهم في التقليل من قضايا الفساد التي تعاني منها المجتمعات؛

وأضاف الشريفي والمحمد بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في¹:

- أنها حاجة ملحة وخطوة هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لا تزال تعاني من طوفان الفساد لأن الأطر التشريعية والتنظيمية لها آليات محددة؛
- تعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صريح وعلى المعايير الأخلاقية، إضافة إلى التوجه البصري والديني والوعي الذاتي فهي متداخلة ومتواصلة مع التغيرات الفردية والتأثيرات الظرفية؛
- أنها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم أخلاقية متسقة تحاكي الواقع التنظيمي؛
- تعد جزء أساسي من الحالة الإنسانية ومطلوبة في اتخاذ الإجراءات الأخلاقية وجزء من أخلاقيات العمل؛
- تضمن وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة.

وتتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في نظرنا كونها اللبنة الأساسية في توجيه سلوكيات المرؤوسين نحو كل ما هو مرغوب فيه داخل المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من كافة الممارسات الانتهازية والتصرفات السلبية، مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية ذات ثقافة أخلاقية عالية، ترسخ وتعزز المعاملات والقيم السامية، تثير شعور الأفراد بالرضا والاستقرار، وتساهم في مواجهة المشكلات والأزمات التي تعيق أهداف المؤسسة بحكمة وفعالية.

رابعاً: مبادئ القيادة الأخلاقية

- تتضمن القيادة الأخلاقية مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها السلوك القيادي في المنظمة، حيث يشير (بيتر نورث هاوس) إلى خمس مبادئ للقيادة الأخلاقية تتمثل في²:
- احترام الآخرين: يتضمن الاحترام تقدير القائد لأفكار أتباعه، والإنصات باهتمام إليهم، وأن يتعاطف معهم، ويتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة مع وجهة نظره، ويعني كذلك التعامل مع أتباعه بطرق تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم؛

¹ علي كاظم الشريفي، فاضل محمد المحمد، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص 75.

² بيتر نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 499 – 506.

- **خدمة الآخرين:** إن الفكرة التي تكمن وراء خدمة الآخرين هي المساهمة في تحقيق مصالح أتباعه، ويضعها في صدارة أعماله، وأن يتصرف بطريقة تحقق النفع للجميع؛
- **إظهار العدالة:** يجعل القادة من أولى أولوياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة عادلة ومتساوية، وتستلزم العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم، وكقاعدة لا ينبغي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتباراً خاصاً إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك؛
- **التحلي بالصدق:** كون القائد صادقاً لا ينحصر في قول الحقيقة فحسب، وإنما لذلك علاقة أيضاً بالانفتاح مع الآخرين، وطرح الواقع بأكمله وأتم ما يمكن؛
- **بناء المجتمع:** القيادة الأخلاقية تلزم القادة إلى الانتباه لأكثر من تحقيق أهداف أتباعه ومنظمته، بل هو بحاجة إلى الالتزام بتحقيق أهداف وغايات المجتمع.

نستخلص مما سبق أن القيادة الأخلاقية توجب للقائد الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي يضمن من خلالها تحقيق أهداف أتباعه وأهداف المؤسسة على حد سواء، حيث نرى أن مبادئ القيادة الأخلاقية هي المبادئ الإنسانية السليمة التي يجب أن يتحلى بها القائد في مختلف المجالات، باعتبارها المصدر الأساسي لتحديد الممارسات الصحيحة عن غيرها.

خامساً: سمات القيادة الأخلاقية

إن القيادة الأخلاقية منظومة من القيم يعيشها القائد مع ذاته أولاً، ثم يجسدها في تعاملاته مع مرؤوسيه ليزيد من رغبتهم ودافعيتهم تجاه العمل، ويبدو أن هناك سمات تميز القائد الأخلاقي عن غيره أبرزها ما أورده الفقيه والمتأمل فيما يلي¹:

- **الصفات الشخصية:** فالقائد الأخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستنار بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته؛
- **الصفات الإدارية:** والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد؛ فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم

¹ هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 9، 2019، ص 4.

ورغبتهم، كما يحرص على تنميتهم مهنيًا، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة؛

- **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، والمسؤولين، فنجدته يتعامل معهم بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، والقائد هو الإنسان الذي يمثل معاني الإنسانية في تعاملاته مع مرؤوسيه فيكتسب حبهم وثقتهم وتقديرهم؛
- **العمل بروح الفريق:** حيث يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، وروح المسؤولية الجماعية والالتزام في البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية ويستثمر طاقتهم وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

كما قدم ريسك وآخرون (Christian Resick & Al) سمات قيادية تتمثل في¹:

- **النزاهة الشخصية:** تتمثل في التزام القائد الأخلاقي بشكل شخصي وسلوك ذاتي يظهر في تصرفاته وممارساته الإدارية التي تجعله يرفض الضغوط التي قد يتعرض لها، وأن يظل ملتزمًا بأخلاقيات العمل التي تضمن تطبيق معايير النزاهة في العمل؛
- **الوعي الأخلاقي:** وتكون في مقدرة القائد على إدراك المسائل الأخلاقية لكل ما يُصدر من قرارات وخيارات ونتائج قد تؤثر على المرؤوسين، وأن تكون لديه مقدرة على تصور إمكانية استثمار جميع الموارد المتاحة لخدمة المؤسسة وأهدافها؛
- **الاهتمام بالمجتمع:** ويكون من خلال تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية والعمل على خدمة الآخرين وحب التطوع وتقديم يد العون لكل من يطلب المساعدة، والعمل خارج أوقات الدوام الرسمي بما يخدم المجتمع؛
- **التحفيز:** تسهم الثقة التي يعززها القائد بين مرؤوسيه في التأثير عليهم لزيادة العطاء، وبذل المزيد من الجهود لبناء رؤية تشاركية تحقق أهداف المؤسسة؛
- **التمكين والتشجيع المستمر:** إن قيام القائد الأخلاقي بتشجيع مرؤوسيه باحترام كبير وتقدير جليل لجهودهم، وتنويع أشكال التمكين لهم يجعلهم يندفعون تجاه العمل والقيام بالمهام الموكلة إليهم بمحرك ذاتي؛

¹ Christian J. Resick et Al, A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, Journal of Business Ethics, Vol 63, No 4, 2006, p 346.

- إدارة المساءلة الأخلاقية: وتكون من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب، إذ يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين الملتزمين الذين يقدمون جهود استثنائية، وبالمقابل يحاسب المقصر ضمن التشريعات النافذة التي تعالج هذا القصور، ومن خلال تحديد معايير للممارسات الأخلاقية.

يمكن القول مما سبق أن القائد الأخلاقي لا بد له أن يتحلى بمجموعة من السمات والقيم الأخلاقية كالعدالة، النزاهة، الاحترام، الصدق، الشفافية وغيرها من الخصائص النبيلة التي تؤهله للتأثير في مرؤوسيه بطريقة فعالة، مما تنعكس إيجاباً على زيادة أدائهم وإنتاجيتهم.

سادساً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تشير الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية إلى عدم وجود اتفاق بينها في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية، فقد اختلفت وتنوعت من دراسة لأخرى، وسنحاول ذكر أهم الأبعاد المتناولة في الدراسات ما يلي:

حددت كالشوفن وآخرون (Kalshoven & Al) سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي¹:

- **الإنصاف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومنتسوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع؛
- **مشاركة السلطة:** وهو توفير حق إبداء الرأي للأتباع والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار؛
- **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد؛
- **التوجه بالأفراد:** وهو الاهتمام بمصالح الأتباع واحترامهم ودعمهم؛
- **النزاهة:** وهي مدى تطابق أفعال القائد مع أقواله ومدى الوفاء بالوعد وعدم الاخلاف بها؛
- **التوجيه الأخلاقي:** وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين؛
- **الاهتمام بالاستدامة:** وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها.

¹ Karianne Kalshoven et Al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol 22, No 1, 2011, p 54.

بينما حدد جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن ثلاث أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي¹:

- **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيسياً للقيادة، فالسلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وينبغي للقائد الإداري أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية مثل: الاحترام، النزاهة، العدالة، الأمانة، والتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، التسامح، الشجاعة، والجدارة بالثقة؛
- **ممارسة السلوك الأخلاقي:** إن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، ويمكن أن يوضح القائد السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، ومن أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: تجنب أذى الآخرين واحترام حقوقهم، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين ويساعدهم في احتياجاتهم؛
- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال: مراقبة العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية، تطوير مدونات أخلاقية قيمة، توفير التدريب الأخلاقي، توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

كما اقترح قبطان خمس أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي²:

- **الاحترام:** ويعني أن يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام لديهم أهداف شخصية ولديهم أفكار وطموحات، فهم ليسوا مجرد وسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، بل هم جزء من هذه الأهداف؛
- **العدالة:** وتعني أن يتعامل القائد مع مرؤوسيه بطريقة عادلة في توزيع المهام والواجبات والأعباء وكذا في توزيع الامتيازات والمنافع، كما تعني أن يتحمل مسؤولية أخطائه ولا يردّها للآخرين؛
- **خدمة الآخرين:** أي يتمتعون بخاصية إثارة الغير على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية مرؤوسيهم كأولوية في خططهم وانشغالهم؛

¹ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد، مرجع سابق، ص 111 - 112.

² شوقي قبطان، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (test) والحفاظات (molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص 344 - 346.

- **الصدق:** يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين، ينجز مهامه بإخلاص وتفاني، يفني بالوعود التي يقطعها وأمين في الحفاظ على الحقوق وردّها لأصحابها؛
 - **التواضع:** إن التواضع صفة ضرورية للقيادة الأخلاقية تعكس فكرة أن إذا كان هناك نجاح فهو من فضل العمال أما إذا كان هناك فشل فهو من القائد أولا، يتقبل النقد ويعترف بأخطائه.
- وحدد عبد الله الكبير أبعاد القيادة الأخلاقية في¹:

- **المقومات القيادية:** وتشمل المهارات القيادية السمات القيادية، الموقف، الأنماط؛
- **مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:** وتشمل الالتزام بالقوانين المحلية مراعاة القيم الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة؛
- **الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره:** وتشمل تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- **التوازن الذكي في تحقيق المصالح:** وتشمل التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

في حين حددت (Kaffashpoor & Sadeghian) ثلاث أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي²:

- **عدالة القائد:** تشير إلى أن يكون عادلا وجديرا بالثقة وصادقا، مما يعني أن القائد الأخلاقي يعامل الآخرين باحترام ولا يفرق بينهم، ويتخذ قرارات عادلة؛
- **تقاسم السلطة:** يشير إلى إعطاء القائد لأتباعه صوتا، والاستماع إلى اقتراحاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار؛
- **توضيح الدور:** يشير إلى العمل بوضوح، وتوضيح التوقعات، والتواصل بشكل مفتوح من أجل السماح لأتباعه بفهم ما هو متوقع منهم.

¹ أحمد عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الألوكة، الرياض، السعودية، ط1، 2016، ص ص 115 116.

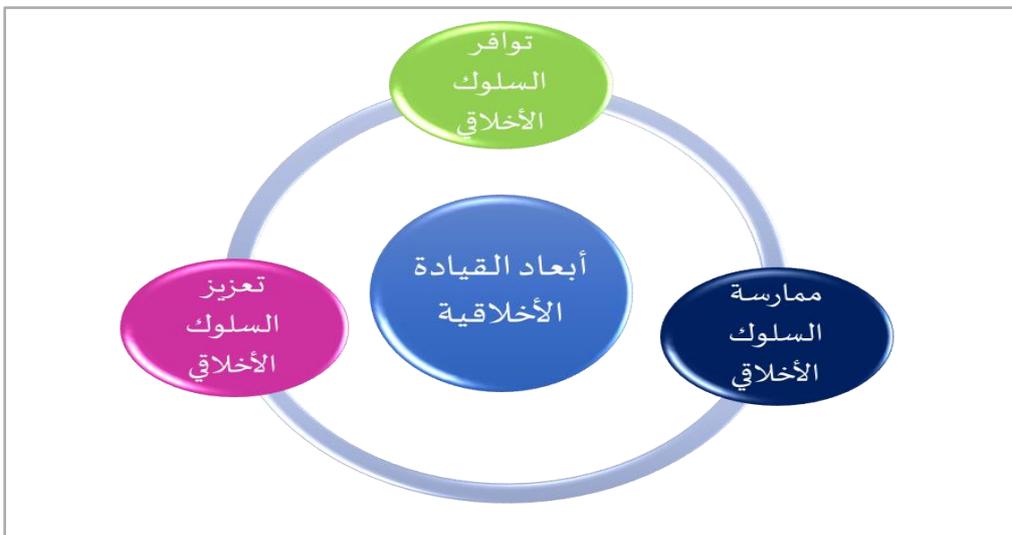
² Azar Kaffashpoor, Samaneh Sadeghian, **The Effect of Ethical Leadership on Subjective Wellbeing, Given the Moderator Job Satisfaction (A Case Study of Private Hospitals in Mashhad)**, BMC Nursing, Vol 19, No 1, 2020, p 3.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

وبعد الاطلاع على مجموعة من الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية، قد تبين لنا أن الأبعاد الأكثر ملاءمة لقياس القيادة الأخلاقية هي التي حددها جواد محسن راضي وعبد الله كاظم، بحيث تعتبر الأكثر إلماما بالخصائص الواجب توفرها في القائد الأخلاقي، والأكثر تناسبا مع المؤسسات العمومية، والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- **توافر السلوك الأخلاقي:** يتمثل في جميع السمات والقيم الأخلاقية السامية التي يتحلى بها القائد مثل: العدالة، الإنصاف، الصبر، الصدق، الأمانة، الاحترام، النزاهة، الشفافية، الأمانة، الإخلاص، التفاني وغيرها من الصفات الحميدة التي تميزه عن غيره؛
 - **ممارسة السلوك الأخلاقي:** إن توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد لوحده غير كافي، إذ يجب عليه تجسيده في سلوكياته وممارساته وتعاملاته مع موظفيه، ويتضمن ذلك: الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، اتخاذ القرارات القائمة على المعايير الأخلاقية في جميع المواقف، دعم الموظفين والاستماع لآرائهم وانشغالهم، تحمل المسؤولية عن الأخطاء الناتجة عن قراراته؛
 - **تعزيز السلوك الأخلاقي:** على القائد ألا يتوقف عند ممارسة السلوك الأخلاقي فحسب، بل يجب عليه تعزيزه من خلال بذل الجهود في دعم وتشجيع الالتزام بالمعايير الأخلاقية ونشرها بين أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تقديم إرشادات بشأن السلوك الأخلاقي، دعم وتممين العمل الصادق داخل الفريق، نشر وترسيخ ثقافة المعاملات الأخلاقية، التشجيع على الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية، ومعاقبة المنتهكين.
- ويوضح الشكل التالي أبعاد القيادة الأخلاقية:

الشكل رقم 04: أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سابعا: القيادة الأخلاقية في المؤسسات العمومية الاستشفائية

إن عملية اختيار القائد الإداري من الضروري أن تستند إلى حقيقة التباين في المجتمعات الإنسانية أساسا والفروقات في القيم الثقافية والسياسية والأيدولوجية لتلك المجتمعات، وهناك (26) مبدأ لآداب وأخلاقيات العمل في المستشفى منها ما يخص المؤسسة ككل ومنها ما هو مرتبط بمدير المستشفى، وأخرى متعلقة بالفرق الطبية والتمريضية والموظفين، سوف نذكر أهمها ونركز على ما يتعلق بالقائد في النقاط التالية¹:

- الهدف من المستشفى؛ فعلى المستشفى تقديم معرفة علمية لكل المشاركين فيه لكي يشاركوا بفعالية في تطوير الصحة العامة؛
- الوساطة؛ يجب ألا يكون هناك أي شكل من أشكال الوساطة تتم للمرضى من قبل إدارة المستشفى أو أي شخص آخر؛
- العلاقات العامة؛ فيجب أن يتم إيصال المعلومات الصحية إلى المواطنين بأن المستشفى له مسؤولية ضخمة نحو المرضى والمجموعات المهنية المتمثلة في منظمته؛
- القوانين المهنية للآداب والأخلاق؛ من واجب القائد أن يسعى في المستشفى على حث ومساعدة الموظفين والمجموعات المهنية والتقيد بأخلاق وآداب المهنة؛
- القوانين الإدارية للأخلاق والآداب؛ ضرورة التزام القائد الإداري بأهمية منصبه كمدیر تنفيذي للمستشفى؛
- علاقة المدير نحو المرضى؛ على القائد أن تقع مسؤوليته التركيز وإرشاد الموظفين بالتعاون الكامل طوال الوقت مع المرضى وأقاربهم؛
- علاقة المدير نحو الأمناء العامين للمجالس، فقائد المستشفى هو نائب عن الأمناء العامين يمثلهم في قدرتهم التنفيذية؛
- علاقة المدير نحو الفريق الطبي؛ فعلى المدير أن يكون على علاقة قوية ومتينة جدا بالفريق الطبي الخاص به قائم على أسس وقواعد مشتركة وتعاون مثمر، والتعامل بحفز فيما يخص رعاية المرضى واستمرار السمعة الطبية للمستشفى؛
- علاقة المدير نحو الموظف، لقائد المستشفى أن يدرك أن دوام علاقة مهمة مع الموظفين، أمر ضروري لكي يستنفذ الفائدة المثمرة لقدرات وخدمات الأفراد العاملين في المستشفى.

¹ فائزة بعيليش، نصرالدين بن نذير، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 2، 2019، ص ص 413 414.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية

تواجه المنظمات اليوم تحديات مختلفة تؤثر على أدائها واستقرارها، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف، فإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال وجود أفراد يؤمنون بأهدافها ويثقون في قراراتها، مما يدفع المنظمات إلى ضرورة العمل على نشر وغرس الثقة التنظيمية بين أفرادها، لما تلعبه من دور فعال في تقليص الفجوة بين أهدافها وأهداف موظفيها، بحيث يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، هذا وقد أشارت الكثير من الأبحاث والدراسات إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية من أكبر ما يشغل المنظمات في الوقت الراهن؛ حيث سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية، وذلك من خلال مطلبين:

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية؛

المطلب الثاني: عوامل نجاح الثقة التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

أصبح موضوع الثقة التنظيمية مؤخراً محل اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات نظراً لتعدد أسباب عدم الثقة في المجتمع المعاصر لاشتداد المنافسة وجشع المديرين والمسيرين وانتشار الممارسات الانتهازية التي هزت صور المنظمات وأخلت بثقة العديد من الموظفين، حيث تسعى الثقة التنظيمية لخلق الروابط وإيجاد السبل التي من شأنها بث الثقة والاطمئنان بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية لابد من تعريف الثقة في حد ذاتها، فقد ورد مفهوم الثقة لغة في لسان العرب مصدر قولك وَثِقَ به يَثِقُ، وَثِقَةً ائتمنه، وَوَثَّقْتُ فلاناً إذا قلت إنه ثِقَةٌ¹، أي هي الائتمان ووضع الثقة.

أما اصطلاحاً فهي الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر، من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها².

وتعرف الثقة بأنها "توقعات الفرد بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة"¹.

¹ ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 4764.

² Oxford Dictionaries, Retrieved, Edited, 2003, p 799.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

كما تعرف أيضا بأنها " توقعات وتصرفات الأفراد والجماعات أن الوعود والاتفاقيات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة"².

ونرى بناء على ما سبق أن الثقة هي الشعور بالراحة والأمان والاطمئنان في التعامل مع شخص أو جماعة، حيث يعتمد مفهوم الثقة على القناعة بمصداقية وموثوقية الطرف الآخر.

في حين تعرف الثقة التنظيمية بأنها "التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة"³.

والثقة التنظيمية يطلق عليها كذلك مصطلح "اللاصقة الاجتماعية" المستخدمة في الحفاظ على الهياكل التنظيمية المختلفة معا، وتنطوي على الرغبة في التعاون والتكيف مع التغييرات التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي للوصول إلى الأهداف التنظيمية⁴.

كما تعرف بأنها "إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة"⁵.

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها "شعور كل عامل في المنظمة بالاطمئنان نتيجة اعتقاده بأن لدى زملائه بالعمل المقدرة على أداء العمل دون أخطاء مع توقع مصداقيتهم فيما يتناقلونه من معلومات من خلال العلاقات فيما بينهم، وأن الرؤساء يقدمون له الدعم الذي يتوقعه منهم، وأن إدارة المنظمة ملتزمون بالتعامل واتخاذ القرارات وفق معايير موضوعية وبما يكون في صالح جميع أفراد المنظمة"⁶.

¹ عبد الله عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003، ص 283.

² نضال صالح الحوامده، ثامر محمد محارمة، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن): دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 9، 1998، ص 232.

³ الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 306.

⁴ Evren Güçer, Şerif Ahmet Demirdağ, **Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels, Business Management Dynamics**, Vol 4, No 1, 2014, p 13.

⁵ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 45.

⁶ سماح العسمي، محمد الحنيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 6، 2019، ص 4.

وترى الشكرجي أن الثقة التنظيمية "توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد نحو مؤسستهم التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات السلوكية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة"¹.

يمكننا تعريف الثقة التنظيمية بناء على ما سبق بأنها مدى إيمان الموظف بمصداقية وموثوقية كل من أهداف وسياسات منظمته، قائده، وجميع الأفراد الفاعلين معه في المنظمة، مما يولد لديه الشعور بالأمان والراحة في العمل.

ثانياً: نشأة مفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erik Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة².

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين جودة العمل، والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Niklas Luhman) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة³.

ونال موضوع الثقة التنظيمية خلال التسعينات اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقاً من مدرسة الإدارة العلمية بقيادة (Frederick Taylor) و (Henri Fayol)، حيث ركزت على الجوانب الرسمية في العلاقات

¹ صابر مجري، منى خرموش، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 1295.

² أحمد حمدان برهوم، واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2017، ص 101.

³ علي فهيد الشريف، الثقة التنظيمية الساندة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 2، ص 594.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل الاشراف) والتي حدثت من أهمية تطور الثقة داخل المنظمة، لتأتي بعدها المدرسة الإنسانية ودارسات هاوثرن التي أجراها (Elton Mayo) وزملائه، والتي اهتمت بالجوانب الغير رسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد (Chester Barnard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) لصاحبها (Ouchi Williamson) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة المهارة والمودة)، إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية¹.

وهكذا أخذ يتطور مفهوم الثقة التنظيمية في حقل الإدارة مع تطور النظريات والتغيرات في البيئة التنظيمية، وازداد الاهتمام به بشكل خاص باعتباره عنصراً فعالاً في تعديل السلوكيات السلبية، إلى أن أصبح اليوم جزءاً أساسياً من الإستراتيجيات الإدارية ومطلباً رئيسياً تسعى المنظمات بلوغه، لما له من دور مهم وفعال في تعزيز أداءها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

تكتسي الثقة التنظيمية أهمية كبيرة من حيث التأثيرات والنتائج المحتملة لإحداثها على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات أبرزها²:

- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة؛
- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم؛

¹ الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص 45.

² فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الحفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، 2014، ص 126.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي؛
- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة، وما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية، ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد.

إضافة لما سبق، يمكننا إبراز أهمية الثقة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توفر الثقة التنظيمية مناخ تنظيمي ملائم لضمان السير الفعال لمختلف نشاطات المنظمة؛
- تساهم في بناء علاقات قائمة على التعاون والتفاهم بين أفراد المنظمة، مما يعزز العمل الجماعي والإنتاجية؛
- تساهم في تعزيز شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة، مما يدفعهم نحو تحقيق أهدافها بإخلاص وفعالية؛
- تقلل من حدوث الصراعات والخلافات بين أفراد المنظمة، مما يحقق الأمن والاستقرار في العمل؛
- تشجع الثقة التنظيمية على الابتكار والتطوير، وتساهم في استقبال التغيير بشكل إيجابي دون خوف أو معارضة.

رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت أبعاد الثقة التنظيمية بتعدد الدراسات، وذلك يرجع إلى اختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، فيوجد مدخلين لتحديد أبعاد الثقة، أحدهما عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى بمدخل "بؤرة الثقة"، أما الآخر فهو أفقي ويدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الخصائص التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى الثقة¹.

حيث أشار كل من (Nyhan & Marlowe) و (Straiter) وغيرهم من الباحثين إلى ثلاث أبعاد للثقة

التنظيمية، تتمثل في²:

¹ الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 307.

² بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، المجلد 5، العدد 1، 2010، ص 269 268.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- **الثقة بالإدارة العليا:** يقصد بها قبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة؛
- **الثقة بالمشرفين:** تشير إلى ثقة العاملين في نزاهة المشرف عليهم وكفاءته وانفتاحه، وتوافق كلماته مع أفعاله، حيث لا يمكن للمشرف أن يقود الآخرين بشكل جيد إلا إذا كان لديه سمات مثل النزاهة والأمانة، ويمكنه إنشاء نظام اتصال فعال مع العاملين، والسماح بالمشاركة، وتفويض المسؤوليات؛
- **الثقة بزملاء العمل:** اعتقاد الفرد بأن زملاءه مؤهلون وعادلون وجديرون بالثقة وسيظهرون سلوكاً أخلاقياً.

بينما حدد (Butler & Cantrell) خمس أبعاد للثقة التنظيمية، تتمثل في¹:

- **النزاهة:** تمتع القائد بالنزاهة والأمانة والصدق؛
- **الكفاءة:** المعرفة الفنية والشخصية والمهارات اللازمة للقيام بالعمل؛
- **الاتساق:** الموثوقية والقدرة على التنبؤ والحكم الجيد في المواقف؛
- **الولاء:** ودوافع الخير والرغبة في حماية الشخص وحفظ ماء وجهه؛
- **الانفتاح:** الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية.

وقد تمثلت أبعاد الثقة التنظيمية حسب (Daniel J McAllister) في²:

- **الثقة العاطفية:** من المهم أن يتعامل القائد مع الآخرين كفريق واحد، وأن يتكيف ويقيم علاقات اجتماعية ومهنية جديرة معهم، وتنجم هذه الثقة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد، خاصة الذين يدينون بمعتقدات واحدة، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة، وقد تتطور الثقة العاطفية إلى درجة التأخي؛
- **الثقة المستندة على المعرفة:** كلما كانت معرفة الزميل بزميله أشمل وأكثر صدقا وعمقا، كانت الثقة المترتبة عنه أكبر، حيث تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلاً على أهلية الفرد للحصول على الثقة؛

¹ John Butler, Stephen Cantrell, **A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates**, Psychological Reports, Vol 55, No 1, 1984, p 21.

² الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مرجع سابق، ص 308 309.

- **الثقة السلوكية:** وهي مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الثقة، وإما أن يتم دعمه وتعزيزه فيقوى حدوثه في المستقبل وبالتالي تقوى العلاقة والثقة، أو لا يتلقى دعماً فيقل احتمال حدوثه في المستقبل وتضعف العلاقة والثقة.

بينما حدد (Mayer) ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية تتمثل في¹:

- **القدرة:** وتوجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غريزة ويعتبر خبيراً في مجال محدد، وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب؛
- **الخيرية:** وتنطلق من أن كل طرف يتوقع أن الطرف الآخر لا يقوم بعمل يأخذ منه مزايا إضافية من الطرف الآخر إذا أتاحت له الفرصة المواتية أو يحدث له ضرر على مصالحه؛
- **الأمانة (الاستقامة):** وهي إدراك الوثائق بأن الموثوق فيه من مبادئه الشخصية الإخلاص والأمانة، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به إلى المدى الذي تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة.

وحدد (Shockely) خمس أبعاد للثقة التنظيمية تتمثل في²:

- **الأفق الواسع:** وهو أن يكون التعبير صادق وله رؤية مستقبلية واضحة، في مشاركة وتبادل المعلومة بين طرفي الثقة، فكلما توسع الأفق زاد من فعالية المنظمة؛
- **الجدارة:** أي إدراك الوثائق بكفاءة وجدارة الموثوق فيه سواء كان زميل أو مشرف أو إدارة، وهذا الإدراك مهم جدافي تقوية الثقة من طرف الوثائق؛
- **الاهتمام:** بمجرد إدراك العاملين باهتمام رؤسائهم ومراعاة شؤونهم تقوى العلاقات بينهم وتتعزز الثقة؛
- **التماثل:** ويقصد به مدى ارتباط أعضاء التنظيم الإداري بثقافة المنظمة، أهدافها، قيمها ومعتقداتها، بحيث تزداد الثقة بين أعضاء التنظيم بازدياد تبني أعضاء المنظمة لتلك الأهداف، والمعتقدات؛
- **المصدقية:** وهي مدى توافق الكلمات مع أفعال الموثوق فيه، وتوقع السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه من طرف الوثائق، لبناء علاقة قوية تقوم على أساس الثقة.

¹ عبد القادر بن بطلال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2018، ص 186.

² الهاشمي بجاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة، مرجع سابق، ص 85 و86.

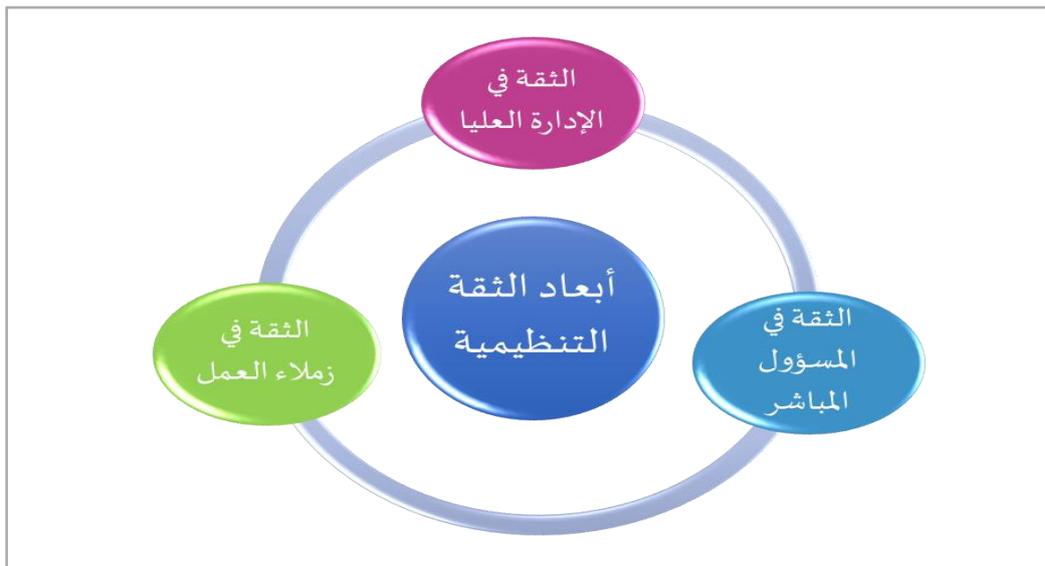
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

وبعد الاطلاع على مجموعة من الأبعاد المحددة للثقة التنظيمية، تم الاعتماد في دراستنا هذه على الأبعاد الثلاثة المتمثلة في: الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر (المشرف)، الثقة في زملاء العمل، والتي لقيت شيوعاً وحظيت باهتمام العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- **الثقة في الإدارة العليا:** وهي التوقعات الإيجابية للأفراد تجاه رؤية وأهداف وسياسيات المؤسسة، إذ تكون المؤسسة جديرة بثقة أفرادها من خلال توضيح أهدافها، شفافية اتصالاتها وقراراتها، توفير الدعم المادي والمعنوي لموظفيها والحرص على تلبية احتياجاتهم، كما أن قدرتها على التكيف مع التحديات وإيجاد الطرق الجديدة من أجل تحسين وتطوير مخرجاتها، له دور كبير في كسبها لثقة موظفيها؛
- **الثقة في المسؤول المباشر:** وهي التوقعات الإيجابية لأفراد المؤسسة تجاه مسؤولهم المباشر، حيث يمكنه كسب ثقة أتباعه إذا ما توافرت فيه مجموعة من الخصائص أبرزها الأخلاق، العدل والصدق والوفاء بالوعد، الكفاءة والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، الاهتمام بمعالجة مشاكل أتباعه والسعي نحو تحصيل حقوقهم كاملة؛
- **الثقة في زملاء العمل:** وتشمل العلاقات الإيجابية بين أفراد المنظمة القائمة على الثقة في مهارات وقدرات بعضهم البعض، التعاون المشترك، تبادل المعلومات والأفكار، والتعبير عن مشاعرهم أمام بعضهم بحرية.

ويوضح الشكل التالي أبعاد الثقة التنظيمية:

الشكل رقم 05: أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على نوعية العلاقات السائدة في المنظمة، والتي تنعكس بدورها على أداء المنظمات ونجاحها، ومن أجل بناءها وتعزيزها لا بد من إدراك خصائصها وفهم قواعدها ومتطلبات بناءها، وكذا معوقاتهما.

أولاً: خصائص الثقة التنظيمية

تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إنجازها فيما يلي¹:

- **الديناميكية:** إن الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم، فقد تنشأ ببطء وتنتهي في لحظة، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الإنساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل؛
- **التراكمية:** تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت لتتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين؛
- **المخاطرة:** تعد هذه الخاصية للثقة الأكثر ارتباطاً بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحمل الشك فيه إذا ما كان إيجابياً أو سلبياً، ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم؛
- **الاتصال:** وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري؛ مثل: توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، إعطاء تفسيرات للقرارات، إظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين مما يسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

نستخلص مما سبق أن الثقة التنظيمية تتطور وتتغير مع تفاعلات الأفراد وتجاربهم، وتبنى مع مرور الوقت نتيجة المواقف واللقاءات المتكررة بين أفراد المنظمة، كما يتضمن تقديم الثقة المجازفة وهذا لأنها توقعات فقط دون ضمانات مطلقة، وتتطلب الثقة التواصل المفتوح والصادق بين الأفراد والجهات المعنية.

¹ محمد جابر محمود وآخرون، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 37، 2018، ص ص 197 198.

ثانياً: قواعد الثقة التنظيمية

الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على الرقابة والسيطرة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، والثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة نلخصها فيما يلي¹:

- **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً ولا يشتركون معه في نفس الأهداف؛
- **محدودية الأهداف:** تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها؛
- **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:** فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك، فعليها الخروج نهائياً من التنظيم؛
- **الثقة تتطلب الحزم:** إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات، فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتخلى على خدماتهم؛
- **الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:** من أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف المنظمات الصغيرة داخل المنظمة مع أهداف المنظمات الكبيرة؛
- **الثقة تحتاج إلى الاتصال:** المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعرف ومقابلة القادة فقط، بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضاً؛
- **الثقة تتطلب تعدد القادة:** من الصعب إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعدد في القادة؛
- **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن فهم وتطبيق قواعد الثقة التنظيمية يمكن المنظمات من رفع وتعزيز مستويات الثقة التنظيمية بها، ويساعد على نشر التعاون والروح الجماعية للعمل، بما يحقق أهدافها بنجاح وفعالية.

¹ بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مرجع سابق، ص 265.

ثالثا: متطلبات بناء الثقة التنظيمية

أشار (Paine) إلى مجموعة من المتطلبات التي من شأنها بناء الثقة التنظيمية بين الموظفين والتنظيم الإداري، والمتمثلة فيما يلي¹:

- **التشجيع والتقدير:** يجب أن يهتم قادة المنظمة دائما بتشجيع الأفراد أثناء العمل ومنحهم عبارات الشناء والتقدير على الجهود الذي يقدمه كل واحد منهم في العمل، حتى وإن كانت هي مهمته الأساسية؛
- **التعامل مع الأفراد بشكل شخصي:** وذلك حتى يشعر الأفراد أنهم مقربون من القائد، وأنه يهتم لأمرهم حقا، وذلك يلغي الحواجز ويعزز من ثقة كل شخص في نفسه وفي منظمته؛
- **عدم اللوم عند الأخطاء:** عندما يخطئ أي شخص في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى شعوره بالخوف من الحساب والعقاب، لكن القائد الذكي هو الذي يتجنب أن يلوم الأفراد على الأخطاء، ويهتم بأن يمنحهم الفرصة لتصحيحها، ويبدأ في النقاش معهم ليستفيد كل منهم من الخطأ الذي ارتكبه، بحيث لا يتكرر فيما بعد؛
- **تبادل الخبرات:** حديث القائد مع أفراد منظمته وتبادل خبراته وتجاربه معهم، يلعب دورا هاما في بناء الثقة في الفريق حيث أن الأفراد سيشعرون بأن قائدهم كان مثلهم، وبالتالي فإنه يمكنهم هم أيضا أن يصلوا إلى نفس مكائته إن عملوا بجهد؛
- **التفويض:** بمعنى أن يمنح القائد للأفراد الفرصة للعمل في بعض المهام التي يجب عليه أن يؤديها هو، هذا الأمر سيشعرهم بأنه يثق فيهم، وسيتيح لهم فرصة كبيرة للتطوير، بالإضافة إلى متابعتهم ومساعدتهم في تنفيذ المهام بالشكل الذي يتيح لهم التجربة والتعلم؛
- **الحفاظ على الوعود والوفاء بها:** يجب على القائد المحافظة على الكلمة التي يقولها حتى لو تكلفه خسارة مادية في الأفق.

بينما يرى ساخي أن متطلبات بناء الثقة التنظيمية تتمثل في²:

- **تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة:** بمعنى وضع مجموعة من القيم متفق عليها من جميع أفراد التنظيم، تسير بها عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي وتلتزم بها السلطات العليا في التنظيم؛

¹ الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين- دراسة حالة، مرجع سابق، ص 93 - 95.

² بويكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2016، ص 75 76.

- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة: ويشترط في ذلك توضيح الإدارة العليا لوجهات نظرها المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والإستراتيجي للمؤوسين؛
- تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي: إن وضع الأهداف وصياغتها بطريقة تشاركية يمهّد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا، ويشجع على العمل في فرق متكونة من مهارات وكفاءات مختلفة، مما يرفع من مستوى الالتزام والثقة، ويزيل حواجز الاتصال، ويشجع على الإصغاء والاهتمام بالآخر، ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة المشاكل التي قد تواجهها المنظمة.

نستخلص مما سبق أن هنالك العديد من العوامل المساهمة في بناء وتجسيد الثقة التنظيمية والتي نرى من بينها: كفاءة القائد، الثقافة التنظيمية، السياسات الإدارية الواضحة، العلاقات الجيدة، التوقعات الإيجابية، الدعم والمساندة، بحيث لكل عامل درجة معينة في تحقيق الثقة التنظيمية، ولا يمكن القول بأنه يوجد عامل رئيسي هو المتحكم في بناءها، إذ يجب على المنظمات وقادتها أن يولوا اهتماما كبيرا لها ويعملوا على تطبيقها بشكل فعال داخل المنظمة من أجل بلوغ مستويات عالية من الثقة التنظيمية.

رابعا معوقات الثقة التنظيمية

- يواجه بناء مناخ الثقة التنظيمية داخل أي منظمة مجموعة من العوائق التي قد تسهم في الحد من انتشاره، ومن أهم العوامل التي تعيق نشر الثقة التنظيمية نجد¹:
- البنية الهشة للثقة التنظيمية: من المعروف سهولة هدم وتخطيم الثقة مقارنة ببنائها، فبنائها يتطلب تفاعل عدة عوامل بينما قد يحطمها عامل بسيط؛
 - استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمراقبة أداء العاملين فيها، حيث تعتقد أن هذه التقنيات تعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية، وذلك عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإنه يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل؛
 - الإخلال بالعقد النفسي: يقصد به توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد

¹ علي فهد الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ص 601 602.

النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق (المبني على تجربة شخصية) بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه؛

- **الشك وعدم الثقة:** هناك بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي ترفع من درجة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة داخل المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم.

كما توجد عوامل أخرى في نظرنا تعيق نشر وتحقيق الثقة التنظيمية في المنظمة منها:

- **وجود قيادات غير مؤهلة:** إن القيادة من أهم العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية في المنظمة، إذ يؤدي وجود قادة غير مؤهلين ومفتقرين للمهارات اللازمة للقيادة بفعالية، إلى التأثير سلباً على مستويات الثقة التنظيمية؛
- **البيروقراطية والتعقيدات الإجرائية:** زيادة الإجراءات الإدارية والتسلسلات الهرمية تؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات ولتنفيذ العمليات، مما ينجر عنها وجود بيئة معقدة يسودها الارتباك والتوتر وعدم الثقة؛
- **مركزية السلطة:** تؤدي مركزية السلطة إلى توجيه الأوامر والتعليمات دون إشراك أفراد المنظمة في عمليات صنع واتخاذ القرار، مما يزيد من الفجوة بين الموظف والمنظمة، وبالتالي التأثير سلباً على مستويات الثقة التنظيمية؛
- **التأثر بالمصالح الشخصية:** يؤدي التفكير الذاتي والتركيز على تحقيق المصلحة الشخصية دون الاكتراث للمصلحة العامة، إلى نقص النزاهة والإخلاص في العمل، مما يزيد من الارتباك والتوتر وانعدام الثقة بين أفراد المنظمة؛
- **التغييرات المفاجئة:** تؤدي التغييرات المفاجئة للعمل دون إشعار مسبق أو تقديم أسباب كافية لذلك، إلى إثارة قلق وتوتر أفراد المنظمة وهز ثقتهم بها وشعورهم بعدم الاستقرار فيها.

والتي تعتبر كلها تحديات تعزز الشكوك والاضطرابات داخل البيئة التنظيمية، مما يحد من فاعلية العمل ويعرقل التقدم نحو تحقيق الأهداف، إلا أن فهم هذه المعوقات يساعد في تطوير استراتيجيات ومبادرات فعالة تستهدف التغلب على كل ما من شأنه تقليل الثقة التنظيمية داخل المنظمة، وتعزز بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة المتبادلة والتفاعلات الإيجابية بين المنظمة وجميع أفرادها.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لجودة حياة العمل

إن تلبية الحاجات الأساسية والضرورية لضمان عيش الموظف، مجرد عامل بسيط من عوامل تواجده وبقاءه في المنظمة، إذ أنه يتطلع بشغف نحو تحقيق رضاه وسعادته في بيئة عمله، هكذا تصدرت فكرة تعزيز جودة حياة العمل قائمة أولويات المنظمة، حيث أنها تسعى وباستمرار إلى تحسينها وتعزيزها لما لها من انعكاسات إيجابية على أداء وإنجازات أفراد المنظمة، وبلوغ الأهداف المسطرة بدرجة عالية من الكفاءة؛ وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة حياة العمل، وذلك من خلال مطلبين:

المطلب الأول: ماهية جودة حياة العمل؛

المطلب الثاني: المراكز الفكرية لجودة حياة العمل.

المطلب الأول: ماهية جودة حياة العمل

يعد موضوع جودة حياة العمل مجالاً خصباً للعديد من الأبحاث والدراسات، حيث يهدف إلى رصد وتحليل كل ما يتعلق بتحقيق راحة ورفاهية الموظف، نظراً لتأثيره المباشر على الروح المعنوية للمورد البشري والتي تظهر في شكل التزامه ودفاعيته نحو تحقيق أهداف منظمته.

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

قبل التطرق لمفهوم جودة حياة العمل، لا بد من تعريف الجودة أولاً، والجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور جاد الشيء جوداً وجودة أي صار جيّداً، والجيّد: نقيض الرديء، وأجاد: أتى بالجيّد من القول أو الفعل¹؛ أما الجودة اصطلاحاً فيعرفها (W. Edwards Deming) بأنها "الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة (تتضمن على نشاطات التسويق والتصنيع، الصيانة... الخ)، التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبون حاضراً ومستقبلاً"².

وتعرف الجودة أيضاً بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة

الخصائص الرئيسية المحدد مسبقاً"³.

¹ ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1956، ص 135.

² أبو القاسم حمدي وآخرون، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني (الموظف الياباني أنموذجاً)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص 229.

³ يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2014، ص 340.

بينما تعرف جودة الحياة حسب منظمة الصحة العالمية بأنها "تصور الفرد لمكانه في الوجود في سياق الثقافة والنظام الصحي والقيم التي يعيش فيها، وفيما يتعلق بالأهداف والتوقعات والمعايير والاهتمامات"¹، حيث يشمل هذا التعريف التصور النفسي، والجسدي، الاجتماعي، والمجتمعي.

في حين يشير (Saraji & Dargahi) إلى جودة حياة العمل بأنها "برنامج شامل على مستوى الإدارة لتحسين رضا الموظفين وتعزيز التعلم في مكان العمل ومساعدة الموظفين على إدارة التغيير والانتقال بشكل أفضل"².

ويعرفها العنزي وصالح بأنها "مجموعة البرامج والتقنيات والأساليب الإدارية، والعمليات المخطط لها والمستمرة، الهادفة إلى تحسين مختلف الجوانب المؤثرة في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والأهداف الشخصية للعاملين"³.

وتعرفها (Kumar & Shani) بأنها "درجة التميز الناجمة عن العمل وظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني، والتي تساهم مجملها في الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل"⁴.

وتعرف (Swamy & Al) جودة حياة العمل بأنها "مدى رضا الموظف عن احتياجاته الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة"⁵.

كما تعرف بأنها "مجموعة الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين لكسب رضاهم مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية وأداء المنظمة ككل"⁶.

¹ عبد الحفيظ معوشة، جودة الحياة المهنية عند العاملين بالقطاع العام للصحة- دراسة ميدانية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص 243.

² Nasl Saraji, H Dargahi, **Study of Quality of Work Life (QWL)**, Iranian J Publ Health, Vol 35, No 4, 2006, p 8.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

⁴ Surya Kumar, N Shani, **A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited**, International Journal of Management, Vol 4, No 1, 2013, p 2.

⁵ Devappa Renuka Swamy et al, **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**, International Journal of Caring Sciences, Vol 8, No 2, 2015, p 281.

⁶ عبد الحفيظ حرز الله، أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 13.

وتعرفها الحربي بأنها "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة"¹.

بناء على ما سبق يمكننا تعريف جودة حياة العمل بأنها مدى توفير المنظمة لبيئة عمل ملائمة تلبي الحاجات المادية والمعنوية لموظفيها، من أجل المحافظة عليهم وتعزيز رضاهم، بما يعزز أداءه ويزيد من فاعليته.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل

يشير (Anderson) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل ظهر في نهاية الستينات وبداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من الموظفين تجاه المشرفين، ويستطرد قائلاً إن الإضراب كان السمة السائدة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج².

أما في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات فقد تراجع الاهتمام بجودة حياة العمل وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيقه، وكان ذلك راجعاً لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية، وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية³.

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريباً، زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة الموظفين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومع التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي

¹ أفراح محمد الحربي، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2022، ص 60.

² سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 15.

³ فارس هارون رشيد، عمار ساجد مطر، الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 7، 2011، ص 279.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية¹.

وإضافة لما سبق فإنه منذ التسعينات وحتى اليوم، شهد مفهوم جودة حياة العمل تطوراً ملحوظاً يعكس تغيرات البيئة العملية وتطلعات الموظفين، فقد كان في بداياته يتمركز حول توفير ظروف العمل الملائمة مثل الرواتب والمكافآت والأمن والسلامة، ثم توسع أكثر مع بداية الألفية بفعل التحولات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، وتأثيرات التكنولوجيا والعولمة، ليشمل جوانب أكثر إلاماً بمفهوم جودة حياة العمل مثل تعزيز الصحة النفسية والعاطفية للموظفين، تشجيع الشعور بالانتماء ودعم الابداع والابتكار في بيئة العمل، وتزايد الوعي بأهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، حيث أصبحت جل المنظمات تبني سياسات وبرامج تعزز هذا المفهوم وتدعم توجهات الموظفين نحو بلوغه.

وهناك العديد من الأسباب التي دفعت المنظمات بشكل عام إلى الاهتمام بجودة حياة العمل من بينها²:

- الحرص على خلق موظف مستقر، وزبون دائم في المنظمة؛
- شدة المنافسة، وارتفاع معدل نمو الجودة، وتكلفة وفورات الحجم؛
- مشاكل ترك الموظفين للوظيفة، سواء أكان جسمياً أم نفسياً؛
- التركيز على الإنتاجية، والعوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل؛
- توجه حاجات الموظفين للتحرر من الهياكل التقليدية الجامدة للوظائف؛
- تطور احتياجات وطموح الموظفين، حيث أصبح الموظف أكثر تعليماً ووعياً، مما حدا به للتطلع نحو تحقيق ذاته، والحصول على أقصى المكتسبات في وظيفته، وليس مجرد كسب قوته من أجل المعيشة.

كما نرى أن التحولات التكنولوجية والاجتماعية بما فيها تركيبة القوى العاملة وتطلعات الأجيال الجديدة على طبيعة ومتطلبات العمل، ساهمت في الاهتمام بجودة حياة العمل بشكل مستمر ليتناسب مع احتياجات وتوقعات الموظفين من بيئة العمل.

¹ عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة دكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص 55.

² عبد الوهاب بن شباب بن شمیلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2، 2019، ص 216.

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل

يرى المغربي أن أهمية تبني المنظمات لبرامج جود حياة العمل تتمثل فيما يلي¹:

- المساهمة في تعظيم قدرة المنظمة التنافسية؛
- المساهمة بشكل إيجابي في توافر قوة عمل أكثر ولاءً ودافعية ومرونة؛
- العمل على توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين؛
- المساعدة في تطوير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الإدارة العليا للمنظمة؛
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب الموظفين؛
- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة.

ويشير السالم إلى وجود تأثيرات إيجابية لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبرامجها في المؤسسات والمنظمات، من أهمها²:

- تخفيض الصراعات بين الإدارة والعاملين من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات؛
- مشاركة أكبر عدد من العاملين بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لظروف العمل وعملياته؛
- زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم؛
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع؛
- زيادة درجة الرضا الوظيفي؛
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة؛
- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة وتدني معدل الدوران الوظيفي بها؛
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة؛
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 26، العدد 2، 2004، ص 6.

² همام سمير حمادنة، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 12، العدد 39، ص 109.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

نستخلص مما سبق أن أهمية تبني المنظمات لبرامج جودة حياة العمل تتمثل فيما يلي:

- تعزيز سمعة المنظمة؛
- تعزيز انتماء الأفراد العاملين إلى المنظمة، وزيادة دافعيتهم نحو تقديم أفضل ما لديهم؛
- توفير بيئة عمل ملاءمة للإبداع والابتكار؛
- تحفيز أفراد المنظمة نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية؛
- جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بالموظفين الحاليين؛
- تخفيض التكاليف المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل.

المطلب الثاني: المراكز الفكرية لجودة حياة العمل

لطالما تسعى المنظمات إلى تحقيق جودة حياة العمل لموظفيها، إذ تعتبر هذه الجودة من الجوانب الرئيسية المساهمة في بلوغ أهدافها بنجاح، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه من الضروري أولاً تحديد أبعاد جودة حياة العمل وإدراك برامج تحسينها والامام بمجموعة التحديات التي تعيق تقدمها نحو تحسينها وتحقيقها بشكل فعال.

أولاً: أبعاد جودة حياة العمل

لقد تعدد الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع بتعدد الثقافات والبيئات العملية، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اتفاق موحد بين الباحثين حول تحديد أبعاد جودة حياة العمل، إذ اختلفت الأبعاد باختلاف أهداف الدراسة وقطاعها، وسنعرض فيما يلي ما تم تناوله في بعض الدراسات:

يرى (Walton) أنه يمكن صياغة جودة حياة العمل بناء على ثمانية أبعاد تتمثل في¹:

- **التعويض المناسب والعادل:** حيث يحدد تقييم الوظيفة العلاقات بين الأجر وعوامل مثل التدريب، مسؤولية الوظيفة، ضرر إجراءات العمل؛
- **ظروف عمل آمنة وصحية:** وتشمل ساعات العمل المعقولة، ظروف العمل البدنية الغير خطيرة، كما يمكن فرض معايير أكثر صرامة مثل تقليل الروائح أو الضوضاء أو المضايقات البصرية؛
- **فرص استثمار وتطوير القدرات البشرية:** تمكين الموظفين من استخدام مهاراتهم ومعارفهم وتطويرها؛
- **فرص استمرار النمو والأمن:** توفير التعليم المستمر وتوسيع قدرات الموظفين؛

¹ Richard Walton, **Quality of Working Life: What Is It?**, Sloan management review, Vol 15, No 1, 1973, p 12-16.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- التكامل الاجتماعي في منظمة العمل: وتشمل التحرر من التحيز، المساواة، الدعم المتبادل، الإحساس بالانتماء للمجتمع، الانفتاح بين أفراد المنظمة والعمل مع بعضهم البعض وتبادل أفكارهم ومشاعرهم؛
- الدستورية في تنظيم العمل: وتتعلق بالحقوق التي يتمتع بها أفراد المنظمة وكيفية حمايتها وتشمل الحق في الخصوصية، حرية التعبير وما إلى ذلك؛
- التوازن بين العمل والحياة: يشير تحقيق التوازن إلى التقدم، وتشمل جداول العمل والمتطلبات المهنية؛
- الأهمية الاجتماعية لحياة العمل: إدراك الأفراد لمدى توفر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتشمل كيفية التخلص من النفايات، تقنيات التسويق، ممارسات التوظيف وما إلى ذلك.

واعتمد المعهد الوطني للصحة والسلامة المهنية (NIOSH) في أمريكا نموذجاً لتصنيف جودة حياة العمل وفق الأبعاد التالية¹: ساعات العمل، عبء العمل، استقلالية العمل، الأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي، جودة العلاقة مع الرئيس والزملاء.

بينما استخدمت جامعة ميتشغان مقياس لجودة حياة العمل ناتج عن جهود العديد من الباحثين (Michigan QWL Questionnaire) يتضمن الأبعاد التالية²: ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وترى (Swamy & Al) أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في³:

- بيئة العمل: وتشمل ضمان ظروف عمل آمنة وصحية جسدياً وعقلياً، وساعات عمل معقولة؛
- ثقافة المنظمة والمناخ: وهي مجموعة السمات والسلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل جزءاً من قيمها ورؤيتها ومعاييرها؛
- العلاقة والتعاون: وتعني التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بقرارات العمل، وإدارة الصراعات، وحل المشكلات؛
- التدريب والتطوير: من خلال فرص التطوير التي توفرها المنظمة للموظفين وعمليات الدعم والتشجيع لأداء الوظيفة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص 23.

² مرجع سابق.

³ Devappa Renuka Swamy et al, **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**, op. cit., p 285.

- **التعويضات والمكافآت:** وتشمل منح المكافآت للأداء الأفضل، مما يبيّن المنافسة بين الموظفين ويدفعهم للعمل الجاد وتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية؛
- **المرافق:** من خلال تلبية الاحتياجات الجسدية والعاطفية للموظفين، وتشمل خدمات الطعام، والنقل، والأمن، وما إلى ذلك؛
- **الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي:** يتأثر بتصميم الوظيفة وأهميتها، تنوع المهام، الاستقرار الوظيفي والتغذية العكسية؛
- **استقلالية العمل:** وتشمل منح الموظفين حرية اتخاذ القرار، تخطيط وتنسيق ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالعمل؛
- **كفاية الموارد:** حيث يجب أن تتوافق الموارد مع الأهداف المعلنة، وإلا فلن تكون القوى العاملة مؤهلة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتتعلق الموارد بالوقت الكافي، توفر المعدات والمعلومات اللازمة، المساعدة في المهام.

في حين يرى (Pavithra & Barani) أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في¹:

- **أبعاد كلاسيكية:** وتشمل ظروف العمل المادية، رفاة الموظفين، العوامل المرتبطة بالوظيفة والعوامل المالية؛
- **أبعاد معاصرة:** وتشمل المساواة الاجتماعية، سلامة وصحة الموظفين، إجراءات التعامل مع الشكاوى، دوائر الجودة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية

ورغم كثرة الدراسات المحددة لأبعاد جودة حياة العمل، إلا أننا فضلنا في دراستنا تحديد الأبعاد التالية: ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتي إذا ما تم مراعاتها والاهتمام بتحسينها، كان لها بالغ الأثر في الارتقاء بمستويات جودة حياة العمل في المنظمة، وبالتالي تطويرها والنهوض بها، ويمكننا توضيحها فيما يلي:

- **ظروف العمل:** وتتمثل في الظروف المادية والمعنوية للعمل، حيث تشمل كل ما يتعلق ببيئة وظروف العمل الصحية والأمنة، توفر الموارد والمعدات اللازمة لأداء العمل بكفاءة، التفاعلات الاجتماعية، التعاون والتنسيق، بالإضافة إلى مدى إتاحة مكان العمل للفرص في تنمية وتطوير مهارات الموظفين؛

¹ عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، مرجع سابق، ص 221.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- **خصائص الوظيفة:** وتشير إلى مجموعة الخصائص والميزات التي تتصف بها الوظيفة، وتشمل مدى أهمية الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة، المسؤولية وتنوع المهارات لدى أداء الوظيفة، درجة الحرية في تقرير ما يتعلق بالوظيفة، وتناسب أعباء الوظيفة مع قدرات الأفراد في الأداء؛
- **الأجور والمكافآت:** ويشير إلى مدى تغطية الراتب لمتطلبات الحياة الأساسية، مدى وضوح وعدالة نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة، ومدى تلقي الحوافز المادية والمعنوية عن الجهود الإضافية المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **فريق العمل:** ويشمل العلاقات الجيدة بين زملاء العمل، والاحترام لمشاعر ووجهات نظر بعضهم البعض؛
- **أسلوب الرئيس في الإشراف:** وتشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها الرئيس مع الموظفين، وتشمل مدى توفيره للمعلومات الكافية والتعليمات الواضحة حول العمل، مدى دعمه وتقديره لموظفيه وتشجيعهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية؛
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتشمل مدى شعور الموظف بإمكانية مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ومدى مساهمته في حل مشكلاته، ومدى توفر فرص لتدريبه وتحسين مهاراته في عملية اتخاذ القرار؛
- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** وتشمل كل ما يتعلق بتحقيق التوازن لدى الموظف بين عمله وحياته الشخصية من ساعات وأعباء عمل.

ويوضح الشكل التالي أبعاد جودة حياة العمل:

الشكل رقم 06: أبعاد جودة حياة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً: برامج تحسين جودة حياة العمل

يتوافر أمام المنظمة نوعان من البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل، وهما¹:

- 1. البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها في الماضي، والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية، وتتضمن هذه البرامج:
 - **تحسين بيئة وظروف العمل:** بمعنى الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل؛ وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسية العاملين، واتجاهاتهم ومواقفهم، التي تؤثر بدورها على قدراتهم الإنتاجية، ويتضمن الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل غالباً الإجراءات التالية:
 - تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب، من حيث: الإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والأثاث ... إلخ؛
 - معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة، وإجراء دراسات الوقت والحركة، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين؛
 - تقليل مصادر الضوضاء، وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها الآلات والمعدات ذات الأصوات العالية؛
 - التقليل من رتابة الأعمال وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال، بما يمنع التكرار في أدائها.
 - **برامج الصيانة البشرية:** وتتضمن مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم ومعارفهم للإبداع والابتكار، وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات: الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، وإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز.
 - **إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة:** بمعنى اعتماد مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط، وهنا تلجأ المنظمات إلى استخدام ساعات العمل المرنة، أو استخدام أسبوع العمل المضغوط، والذي يتضمن اشتغال العاملين ساعات العمل المطلوبة في خمسة أو أربعة أيام، بدلا من ستة أيام عمل في الأسبوع.
 - **توفير برامج الرفاهية الاجتماعية:** حيث تشكل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية، وتتمثل في: النوادي، الأسواق... إلخ، ويشترط أن تكون مستمرة وشاملة لكافة العاملين.
 - **توفير برامج الرعاية الصحية:** حيث تفرض التشريعات القانونية في الكثير من الدول التزاما صحيا على المنظمة، من خلال تقديم خدمات طبية، تستهدف الاهتمام بالنواحي الجسدية والمعنوية والنفسية والعقلية للعاملين، كما أن الاعتبارات الإنسانية، تقضي بضرورة وقوف المنظمة إلى جانب العامل المريض.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2010، ص 280 - 286.

- **التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية:** حيث تستخدم هذه البرامج لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، ولتوعية العاملين بضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام الآلات والمعدات، ولاحتماء أمراض المهنة، خاصة في المنظمات الصناعية.
 - **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل:** حيث تستهدف إرساء أسس علاقات صحية بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى، وتسعى إلى تحفيز العاملين لتحقيق إنتاجية عالية، والعمل بروح الفريق، وخلق شعور الانتماء، وجعل العاملين يشعرون بأن أهدافهم وأهداف المنظمة واحدة.
 - 2. **البرامج المعاصرة (الحديثة):** يقصد بها النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل بها، من أجل تجاوز حدود زيادة الرضا والدافعية لدى العاملين، وخلق شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة، إلى إرساء هدف استراتيجي هو تنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات إلى استخدام البرامج التالية¹:
 - **الإثراء الوظيفي:** والذي يستهدف الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام، وإضفاء صفة الإبداع فيه.
 - **الإدارة بالمشاركة:** وتستهدف الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد العامل في نشاطات المجموعة التي ينتمي إليها، مما يشجعه على العمل وتحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المجموعة.
 - **فرق العمل المدارة ذاتيا:** وتستهدف توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
 - **جداول العمل البديلة:** ويتضمن هذا البرنامج إضافة إلى ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف واجبات العمل، بهدف تقليل وقت استبدال العاملين ومنحهم استقلالية أكبر في تحديد هذه الواجبات.
- وبشكل عام يمكن القول إن الاستثمار في تبني برامج تحسين جودة حياة العمل لا يمكن اعتباره تكلفة إضافية على المنظمة، بل هو مكسب قيم يعود بالعديد من الفوائد التي تصب في مصلحة المنظمة وأفرادها معا، أبرزها توطيد وتعزيز العلاقة بينهما، لذا يجب على المنظمات النظر إلى تبني برامج تحسين جودة حياة العمل كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحقيق النجاح والازدهار.

¹ عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، مرجع سابق، ص 72.

ثالثاً: معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل

- يواجه تبني المنظمات لبرامج جودة حياة العمل تحديات ومعوقات تجعل من تحقيقها أمراً صعباً، منها¹:
- اعتقاد الإدارة بأن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة كافية ومرضية ولا حاجة لبذل جهود إضافية في ذلك، وهذا لعدم نجاعة معايير قياس الرضا الوظيفي؛
 - عدم رغبة المديرين مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم لاعتقادهم بأن ذلك يهدد وجودهم في المنظمة؛
 - عدم اهتمام النقابات العمالية ببرامج جودة حياة العمل؛
 - اعتقاد الإدارة بأن تطبيق برامج جودة حياة العمل مكلفة وتفق قدرة المنظمة مع عدم وجود ما يضمن فعالية ونجاعة تطبيق هذه البرامج بالمقارنة مع أداء الموظفين؛
 - انعدام الثقة بين الموظفين والمنظمة، فمن جهة يبحث الموظف عن وظيفة في منظمة أخرى منافسة تعطيه امتيازات أكثر، ومن جهة أخرى تبحث المنظمة عن موظفين أكثر كفاءة، مما يدفعها لعدم المغامرة في تكاليف تراها بأنها غير مجدية؛
 - عدم قدرة بعض الموظفين على التوازن والتوفيق بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؛
 - غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تولد الرغبة في التعلم والقابلية لبرامج التكوين.
- حيث ينجر في نظرنا عن هذه المعوقات عواقب سلبية على المنظمة وكذا أفرادها، نجد أهمها: تراجع الأداء، انخفاض الإنتاجية، تراجع سمعة وصورة المنظمة، تدهور العلاقة بين المنظمة وموظفيها من جهة وبين الموظفين ذاتهم من جهة أخرى، ارتفاع معدلات الغياب والاستقالة، وغيرها من العواقب التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ويمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال توعية إدارة المنظمة بضرورة وأهمية تبني هذه البرامج، وتوضيح ما ستحققه من منفعة جراء تطبيقها، كما يجب لقادة المنظمات أن تتخذ دوراً فعالاً في دعم وتنفيذ برامج جودة حياة العمل، وتقييم نتائجها بانتظام لتحديد المجالات التي تحتاج التحسين أكثر.

¹ عبد الحفيظ حرز الله، أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، مرجع سابق، ص

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، حيث لاحظنا تنوع كبير في تحديد مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، ويرجع ذلك لتنوع البيئات الثقافية واختلاف الميادين العلمية والعملية التي تناولت هذه المتغيرات، وقد تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة والقيادة الأخلاقية، إذ استخلصنا أن ممارسات القيادة الأخلاقية من المرتكزات الرئيسية في تعديل وتحسين سلوكيات الموظفين في المؤسسة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالثقة التنظيمية وعوامل نجاحها، والتي اتضحت لنا مساهمتها الكبيرة في ربط وتوطيد العلاقات بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى الأدبيات النظرية لجودة حياة العمل، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة حياة العمل والمرتكزات الفكرية لها، أين توصلنا إلى دورها الفعال في تحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وموظفيها.

وستتطرق في الفصل الموالي إلى عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

الأدبيات التطبيقية للقيادة

الأخلاقية والثقة التنظيمية

وجودة حياة العمل

تمهيد

بعد التعرف على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل)، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الجهود والأدبيات التطبيقية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تعتبر القاعدة الأساسية في تمهيد الطريق لإنجاز بحث علمي موثوق يساهم في تقديم إضافة علمية جديدة، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات دراستنا، والوقوف على أهم النقاط التي تناولتها من حيث الهدف، الإشكالية، المنهج، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات التحليل وكذا مختلف النتائج المتوصل إليها، ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية من خلال إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف، إلى أن نصل في الأخير إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية؛

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

يهدف الإحاطة بمختلف الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، قمنا بإجراء دراسة مسحية بعدة لغات (عربية- إنجليزية- فرنسية- تركية- إسبانية) إلا أننا وحسب حدود علمنا لم نتحصل من خلالها على دراسات سابقة اجتمعت فيها جميع متغيرات دراستنا، لذا سنحاول في هذا المبحث الاعتماد على بعض الدراسات القريبة من دراستنا، والتي سنتبع في عرضها الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من أهم الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة بموضوع دراستنا ما يلي:

1. دراسة خليفة بن حماد البلوي (2023): وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى

مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية، والسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، والتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم حول درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والموظفات الإداريين في جامعة تبوك والبالغ عددهم 1110، بينما غطت الدراسة عينة مكونة من 286 موظفاً وموظفة، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

¹ خليفة بن حماد البلوي، القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 13، الجزء 01، 2023، ص ص: 243-374.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية جدا؛
- الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاء بمستوى عالي؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين تبعا لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

2. دراسة عيسى نجيمي وجهيد بوطالب (2023): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل، واختبار الأثر بينهما من وجهة نظر الموظفين، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل؟، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل والبالغ عددهم 99 موظف، بينما غطت الدراسة عينة من 42 موظفا دائما، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل متوسط؛
- مستوى الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي الكلية محل الدراسة متوسط؛

¹ عيسى نجيمي، جهيد بوطالب، أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيغل، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص ص: 393-412.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل) على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة حسين حموش وجيلالي بوزكري (2022): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية

على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسيلة"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة ومعرفة الأثر بينهما من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما هو أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة؟، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة كوسيدار وحدة المسيلة والبالغ عددهم 377 عاملاً، وغطت الدراسة عينة من 40 عاملاً، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تتوفر مؤسسة كوسيدار على أبعاد القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود اهتمام كبير بجودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار المسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الأخلاقية وجودة بيئة العمل في مؤسسة كوسيدار مسيلة؛
- وجود أثر لبعدي القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين والتوجه الأخلاقي) على جودة بيئة العمل بمؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة، في حين أنه لا يوجد أثر للأبعاد الأخرى (العدالة، تقاسم السلطة والاهتمام بالاستدامة) على جودة بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

4. دراسة فتحى لعموري وبوبكر عباسي (2022): وهي عبارة عن مقال بعنوان "القيادة الأخلاقية

وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"²:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل يوجد أثر

¹ حسين حموش، جيلالي بوزكري، أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص ص: 70-80.

² فتحى لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص ص: 225-242.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

للقيادة الأخلاقية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء وشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب، والعاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمغرب والبالغ عددهم إجمالاً 62 طبيباً و323 شبه طبي، بينما غطت الدراسة عينة مكونة من 63 طبيباً وشبه طبي، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية حسب تصورات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5. دراسة زينب هادي الشريفى ومحمد محمود الموسوي (2021): وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان "الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها، واختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الرشيد فرع الكوفة، ومصرف الرافدين فرع الغري ومصرف الرافدين فرع الحيدرية)، بينما غطت الدراسة عينة مكونة من 70 عاملاً على مستوى هذه الثلاثة مصارف الحكومية الناشطة في محافظة النجف الأشرف، كما استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 وبرنامج

¹ زينب هادي معيوف الشريفى، محمد محمود ناجي الموسوي، الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 28، 2021، ص: 405-442.

SmartPLS3 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية.

6. دراسة بسام سمير الرميدي وأسماء سعيد الأسرج (2021): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر القيادة

الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية ونية ترك العاملين للعمل، واستكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية فئة "أ"، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤلين التاليين: هل يؤثر تطبيق القيادة الأخلاقية في شركات السياحة على نية العاملين لترك العمل؟ وهل تلعب الثقة التنظيمية دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات السياحية فئة "أ" في القاهرة الكبرى، وشملت عينة الدراسة 386 عاملا بالشركات محل الدراسة، وقد استخدم الباحثان برنامجي SPSS V21 و V25 Amos لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركات السياحة المصرية؛
- تؤثر الثقة التنظيمية بشكل سلبي على نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية؛
- تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل سلبي على نية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية؛

¹ بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد الأسرج، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص ص: 1-18.

- تلعب الثقة التنظيمية دورا وسيطا كليا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية.

7. دراسة أريج طاهر نعمان (2020): وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في

تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأبعادها في المتغير التابع (جودة حياة العمل) بأبعادها، وبيان مستوى استجابة الباحثين للمتغيرين ودرجة ترتيب أبعادها بحسب أولوياتها وأهميتها، فضلا عن بيان الفروض المعنوية في استجابة العينة المبحوثة حسب المتغيرات الشخصية، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تحسين جودة حياة العمل في المنظمات الصحية في إطار القيادة الأخلاقية؟، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذو صفة (طبيب اختصاص، مقيم دوري، صيدلاني، مدراء الوحدات والشعب) بمستشفى صلاح الدين العام في العراق، وغطت الدراسة عينة من 152 مفردة، وقد استخدمت الباحثة برنامج Amos V23 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود درجة من القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع من قبل العاملين في مستشفى صلاح الدين العام؛
- وجود درجة من جودة حياة العمل بمستوى متوسط من قبل العاملين في مستشفى صلاح الدين العام؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل تفسر بأن إدارة المستشفى عندما تمارس خصائص القيادة الأخلاقية سيؤدي ذلك حتما إلى تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين في مستشفى صلاح الدين العام؛
- وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة في جودة حياة العمل على مستوى المستشفى محل الدراسة، أي أن القيادة الأخلاقية فعالة بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل.

¹ أريج طاهر نعمان، دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تكريت، العراق، 2020.

8. دراسة المهدي هجالة يوسف (2020): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدة"¹: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات العمل وواقع جودة حياة العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية البلدة، وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري البحث في المؤسسة محل الدراسة، تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: كيف تؤثر أخلاقيات العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية البلدة؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" فرع ولاية البلدة، بينما غطت الدراسة عينة من 45 عاملاً، وقد استخدم الباحث برنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V24 لتفريغ وتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود مستوى عالي لأخلاقيات العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدة؛
- إدراك العاملين مستوى عالي من جودة حياة العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدة؛
- وجود علاقة طردية إيجابية بين أخلاقيات العمل وجودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر لأخلاقيات العمل على جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن أخلاقيات العمل تلعب دور مهم في تحسين بيئة العمل والرفع من جودتها.

9. دراسة لبي محمد رشدي الصريع (2020): وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"²:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية)، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل

¹ المهدي هجالة يوسف، أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020، ص ص: 281-297.

² لبي محمد رشدي الصريع، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2020.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

التالي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وما علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون بالمدارس الخاصة في مديريات محافظة الخليل الأربعة (مديرية التربية والتعليم/الخليل، مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم/يطا) والبالغ عددهم إجمالاً 930 معلماً ومعلمة، بينما غطت الدراسة عينة مكونة من 465 مفردة، كما استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المدير من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة الخليل عالية؛
- درجة الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم عالية؛
- وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية الخليل.

10. دراسة عبير حسن عبد الهادي (2020): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على

درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لمديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي على زيادة الرضا الوظيفي لموظفي هذه الشركات، وكذا التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات محل الدراسة، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر درجة ممارسة مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي للقيادة الأخلاقية وزيادة درجة الرضا الوظيفي للموظفين؟، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من كافة

¹ عبير حسن محمود محمد عبد الهادي، أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص ص: 1247-1217.

مديري الشركات التابعة لموانئ أبوظبي (شركة أبوظبي للخدمات البحرية "سفين"، شركة بوابة المقطع، شركة المنطقة الصناعية "KIZAD"، شركة الموانئ) على مستوى الإدارة العليا والوسطى والعاملين في المستوى الإشرافي بالشركات محل الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 817 عاملاً، بينما غطت الدراسة عينة من 263 عاملاً، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية علي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لموانئ ابوظبي؛
- عدم وجود فروق معنوية بين آراء الموظفين والمديرين للشركات التابعة لموانئ أبوظبي حول مدى تبنيتهم للقيادة الأخلاقية.

11. دراسة أمل عبد الوهاب الصالح (2019): وهي عبارة عن مقال بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها بممارسة القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية، وتمحورت إشكالية الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وتوجهاتهم نحو ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسة، ومدى مطابقة النموذج المقترح لدرجة التنبؤ بالثقة التنظيمية للمعلمين عن طريق توجهاتهم نحو ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام بالكويت في محافظاتها التعليمية الست والبالغ عددهم 2600 معلماً ومعلمة، بينما بلغت عينة الدراسة 1351 مفردة، كما استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والبرنامج الإحصائي Amos لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت مرتفع من وجهة نظرهم؛

¹ أمل عبد الوهاب الصالح، مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 29، العدد 02، 2019، ص: 255-281.

- اتجاهات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية كانت من متوسطة إلى مرتفعة من وجهة نظرهم؛
- تساهم القيادة الأخلاقية لكل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية برفع مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين حسب وجهة نظرهم؛
- تتنبأ ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية بما نسبته 37% من الدرجة الكلية للثقة التنظيمية للمعلمين.

12. دراسة عامر رجب ذياب وآخرون (2018): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أنماط القيادة الإدارية

وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه أنماط القيادة الإدارية (النمط الإخباري، النمط الاقتناعي، النمط المشارك والنمط التفويضي) في جودة حياة العمل في كلية العلوم جامعة كركوك بالعراق، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤلين التاليين: ما علاقة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وجودة حياة العمل في الكلية المبحوثة؟ وما تأثير أنماط القيادة الإدارية في جودة حياة العمل في الكلية المبحوثة؟، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة كركوك والبالغ عددهم 102، بينما غطت الدراسة عينة من 50 مدرسا، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الأنماط القيادية وجودة حياة العمل في كلية العلوم بجامعة كركوك؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد الأنماط القيادية وجودة حياة العمل في كلية العلوم بجامعة كركوك؛
- النمط التفويضي أعلى تأثيرا على جودة حياة العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى في الكلية محل الدراسة.

¹ عامر رجب ذياب، بصير خلف خزعل، حيدر سلطان داود، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص: 159-182.

13. دراسة سلوى تيشات (2018): وهي عبارة عن مقال بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز

الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة أشغال الكهرباء بتقرت، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة كهريف؟، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة كهريف بتقرت والبالغ عددهم 110 عاملا، بينما بلغت عينة الدراسة 80 عاملا، كما استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- وجود مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛
- الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كهريف؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير السن.

14. دراسة عمرو محمد عبد الغني (2017): وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر القيادة

الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)"²:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل وطبيعة العلاقة بينهما في قطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في قطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصلحة

¹ سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص: 112-128.

² عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، مرجع سابق.

الضرائب المصرية قطاع الدخل والبالغ عددهم 34572 عاملا، بينما شملت الدراسة عينة من 380 عاملا، وقد استخدم الباحث برنامجي SPSS V22 و Amos لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في قطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية، فيما عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين حيث لا يؤثر هذا البعد مجتمعا مع باقي الأبعاد؛
- وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين في قطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية؛
- البعد الأكثر تأثيرا في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة هو بعد التوجيه الأخلاقي، يليه بعد العدالة، ثم بعد النزاهة وأخيرا بعد توضيح الدور.

15. دراسة أمجد درادكة وهدى المطيري (2017): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور القيادة

الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف؟، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الطائف والبالغ عددهم 3315 معلمة، بينما بلغت عينة الدراسة 465 مفردة، كما استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تتم ممارسة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة؛

¹ أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 02، 2017، ص ص: 223-237.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية بجميع مجالاتها؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغير (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الاشرافي).

16. دراسة آلاء عبد الله السراج (2017): وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "القيادة الاستراتيجية

وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة والبالغ عددها 43 منظمة بما 2806 عاملا، بينما تمثلت عينة الدراسة في 276 عاملا، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإدخال ومعالجة وتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع هي (تطوير رأس المال البشري، تحديد التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) وباقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق تعزى لمتغير (العمر، سنوات الخدمة).

¹ آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2017.

17. دراسة ساخي بوبكر (2016): وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته

بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة كمتغير وسيطي"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، واستكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في هذه العلاقة لدى أفراد عينة الدراسة، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستدلالي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الحماية المدنية لولاية وهران والبالغ عددهم 1475 فردا موزعا على وحدات تراب الولاية، بينما غطت الدراسة عينة من 586 عاملا، وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج Amos V20 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران متوسط؛
- مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران متوسط؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران؛
- تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية لدى أفراد الحماية المدنية لولاية وهران.

18. دراسة خليل إسماعيل ماضي (2016): وهي عبارة عن مقال بعنوان "الممارسات الاستراتيجية

والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية"²:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية وتحسين جودة الحياة الوظيفية؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع

¹ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة كمتغير وسيطي، مرجع سابق.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 05، ص: 105-138.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية في غزة والبالغ عددهم 87 عاملاً، بينما شملت عينة الدراسة 58 مفردة، وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية: (التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري وتطويره، إدارة الصراع التنظيمي، دعم الثقافة التنظيمية، مساندة الممارسات الأخلاقية) وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية مجتمعة معا في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعة الإسلامية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية (المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الفئة العمرية، سنوات الخدمة ومدة العمل).

19. دراسة أحمد إبراهيم موسى وعمار فتحي موسى (2015): وهي عبارة عن مقال بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى التمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية ومن حيث مستوى جودة حياة العمل، وتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بينهما، وتمحورت إشكالية الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى أفراد عينة الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وجميع أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات في مصر والبالغ عددهم على التوالي 423 و269 عضواً، بينما شملت عينة الدراسة 271 عضو تدريس، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

¹ أحمد إبراهيم موسى، عمار فتحي موسى، دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، 2015، ص: 112-186.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- عدم وجود تمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الثقة التنظيمية؛
- وجود تمايز بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى جودة حياة العمل؛
- وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الثقة التنظيمية ومستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

20. دراسة السيد الحضري أحمد محمود (2014): وهي عبارة عن مقال بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية

في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"¹:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية، وإبراز أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤلين التاليين: ما أبرز ممارسات القيادة الأخلاقية في المستشفيات بمدينة الطائف؟ وما أبرز تقديرات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي بمدينة الطائف (الأطباء وهيئة التمريض والإداريين)، بينما غطت الدراسة عينة من 400 عاملاً، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف؛
- وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف.

¹ السيد الحضري أحمد محمود، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، المجلد 28، العدد 02، 2014، ص: 1-60.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من أهم الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة بموضوع دراستنا ما يلي:

1. Study of **Wei Sun & Al (2023)** titled by: «**The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "تأثيرات القيادة الإيجابية على جودة حياة العمل لأطباء الأسرة: الدور الوسيط للثقافة" (الصين):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإيجابية على جودة حياة العمل لدى أطباء الأسرة في الصين، واستكشاف الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإيجابية وجودة حياة العمل لدى عينة الدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الأطباء المتعاقدون لتقديم خدمات طبية للأسر الصينية في مقاطعة تشجيانغ والمتمثلين في (الأطباء الغربيين، أطباء الطب الصيني التقليدي، الممرضات، الفنيون الطبيون وأطباء الصحة العامة) والبالغ عددهم حوالي 27000، وشملت الدراسة عينة من 473 طبيب أسرة، وقد استخدم الباحثون برنامجي SPSS V26 و Amos V24 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للقيادة الإيجابية تأثير إيجابي في تعزيز جودة حياة العمل لدى أطباء الأسرة في الصين؛
- للثقافة تأثير وسيط معتدل في العلاقة بين القيادة الإيجابية وجودة حياة العمل لدى أطباء الأسرة في الصين؛
- يتمتع أطباء عينة الدراسة الأصغر سناً بجودة حياة عمل عالية مقارنة بالأطباء الأكبر سناً.

¹ Wei Sun & Al, **The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture**, Frontiers in Psychology, Vol 14, 2023, pp 1-16.

2. Study of **Evangelos Fradelos & Al (2022)** titled by: «**The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "تأثير المناخ الأخلاقي في المستشفى على جودة حياة العمل لدى الممرضات: دراسة مقطعية" (اليونان):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير المناخ الأخلاقي في المستشفيات على جودة حياة العمل للممرضات في اليونان، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة بمستشفيات في أثينا، وشملت الدراسة عينة من 286 ممرضة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي للمناخ الأخلاقي على جودة حياة العمل لدى الممرضات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود مستوى ضعيف من جودة حياة العمل لدى الممرضات العاملة في المناوبات الدورية في المستشفيات محل الدراسة؛
- يؤدي المناخ الأخلاقي في المستشفيات إلى جودة حياة أفضل في المستشفيات محل الدراسة.

3. Study of **Zarina Begum Ebrahim & Al (2022)** titled by: «**Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis**»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "نمط القيادة وجودة حياة العمل بين الممرضات في ماليزيا خلال جائحة كوفيد-19" (ماليزيا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية) وجودة حياة العمل بين الممرضات في سيلانجور بماليزيا، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الكمي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة في

¹ Evangelos Fradelos & Al, **The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study**, Nursing Forum, Vol 57, No 2, 2022, pp 244-251.

² Zarina Begum Ebrahim & Al, **Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis**, proceedings journal, Vol 82, No, 2022, 1, pp 1-11.

قطاع الرعاية الصحية في منطقة سيلانجور، وشملت الدراسة عينة من 202 ممرضة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل بين الممرضات في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التبادلية وجودة حياة العمل بين الممرضات في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الديمقراطية وجودة حياة العمل بين الممرضات في المؤسسات محل الدراسة؛
- القيادة التبادلية هو النمط الأكثر تأثيراً في تحسين جودة حياة العمل بين الممرضات في المؤسسات محل الدراسة.

4. Study of Ali Khaleghkhah & Al (2021) titled by: «The Relationship between Ethical Leadership and Quality of Work Life of Public University Employees with the Moderating Role of Professional Ethics»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لموظفي الجامعة الحكومية مع الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين على جودة حياة العمل لموظفي جامعة آزاد الإسلامية في إيران، واستكشاف الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل لموظفي الجامعة محل الدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي جامعة آزاد الإسلامية محافظة أردبيل والبالغ عددهم 443، وغطت الدراسة عينة من 205 موظفاً، وقد استخدم الباحثون نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج LISREL لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

¹ Ali Khaleghkhah, Habibeh Najafi, Neda Noozad, **The Relationship between Ethical Leadership and Quality of Work Life of Public University Employees with the Moderating Role of Professional Ethics**, Biannual Journal of Education Experiences, Vol 4, No 1, 2021, pp: 119-132.

- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي وهام على جودة حياة العمل لدى موظفي جامعة آزاد الإسلامية؛
- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي وهام على أخلاقيات المهنة لدى موظفي جامعة آزاد الإسلامية؛
- لأخلاقيات المهنة تأثير إيجابي وهام على جودة حياة العمل لدى موظفي جامعة آزاد الإسلامية؛
- للقيادة الأخلاقية تأثير غير مباشر على جودة حياة العمل من خلال أخلاقيات المهنة لدى موظفي جامعة آزاد الإسلامية.

5. Study of Amna Ali & Al (2021) titled by: «Ethical Leadership Enhance Positive Work Outcome: A Mediation Model»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية تعزز نتائج العمل الإيجابية: نموذج الوساطة" (باكستان):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتائج العمل المتمثلة في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات القطاع العام في باكستان، واستكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة في مستشفيات منطقة بيشاور (مستشفى خبير التعليمي ومستشفى ليدي ريدينغ بيشاور) والبالغ عددهن 800 ممرضة، وشملت الدراسة عينة من 267 مفردة، وقد استخدم الباحثون برنامجي SPSS و Amos لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات منطقة بيشاور؛
- للتمكين النفسي علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات بيشاور؛
- التمكين النفسي توسط بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى الممرضات في المستشفيات محل الدراسة؛
- التمكين النفسي توسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى الممرضات في المستشفيات محل الدراسة.

¹ Amna Ali & Al, **Ethical Leadership Enhance Positive Work Outcome: A Mediation Model**, Humanities & Social Sciences Reviews, Vol 9, No 3, 2021, pp 111-120.

6. Study of Naizhu Huang & Ai (2021) titled by: «Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: وساطة الثقة والرفاهية النفسية" (الصين):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة في الإدارة والرفاهية النفسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات تجاه مرضاهم في المستشفيات الصينية، واستكشف الدور الوسيط للثقة في الإدارة والرفاهية النفسية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضات في المستشفيات محل الدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة بالمستشفيات الستة في مقاطعة قويتشو الواقعة جنوب غرب الصين والبالغ عددهم 1968 ممرضة، شملت الدراسة عينة من 465 مفردة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 وعمليات Hayes لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على تعزيز ثقة الممرضات في الإدارة وتحقيق الرفاهية النفسية لديهم؛
- ارتبطت الثقة في الإدارة بشكل إيجابي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات تجاه مرضاهم؛
- للقيادة الأخلاقية تأثير غير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الإدارة والرفاهية النفسية للممرضات في المستشفيات محل الدراسة.

¹ Naizhu Huang, Shaoping Qiu, Shengqin Yang, Ruidi Deng, **Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being**, Psychology Research and Behavior Management, Vol 14, 2021. pp 655 -664.

7. Study of **Muhammad Yasir & Nazir Khan (2020)** titled by: «**Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "الدور الوسيط لثقة الموظفين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي في مكان العمل في المستشفيات العامة في خيبر باختونخوا" (باكستان):

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي في مكان العمل في المستشفيات العامة في خيبر باختونخوا، واستكشاف الدور الوسيط لثقة الموظفين في هذه العلاقة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمستشفيات القطاع العام في خيبر باختونخوا بباكستان، وشملت الدراسة عينة من 202 موظفاً، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود ارتباط سلبي وهام بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي في مكان العمل، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تقلل من الانحراف السلوكي في مكان العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة الأخلاقية وثقة الموظفين، مما يعني أن القادة الأخلاقيون يمكنهم بناء الثقة مع مرؤوسيههم بالمؤسسة محل الدراسة؛
- وجود ارتباط سلبي وهام بين ثقة الموظفين والانحراف السلوكي في مكان العمل، مما يعني أن ثقة الموظفين تقلل من الانحراف السلوكي في مكان العمل بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تتوسط ثقة الموظفين العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي في مكان العمل، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تقلل من الانحراف السلوكي في مكان العمل من خلال ترسيخ ثقة الموظفين في مشرفيهم.

¹ Muhammad Yasir, Nazir Khan, **Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa**, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Vol 2, 2020, pp 113-123.

8. Study of Mübeyyen Tepe Küçükoğlu & Meltem Akca (2020) titled by: «**Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader**»¹:

وهي عبارة عن كتيب بعنوان: "القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المنظمات: الدور الوسيط للثقة في القائد" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة في القائد وجودة حياة العمل لدى العاملين في مجال الخدمات اللوجستية في اسطنبول، واستكشاف الدور الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي القطاع العام والخاص في مجال الخدمات اللوجستية في منطقة الجمارك بإسطنبول، وشملت الدراسة عينة من 272 موظفاً، وقد استخدم الباحثان برنامجي SPSS V21 و LISREL لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة في القائد في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية وقوية بين الثقة في القائد وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة؛
- الثقة في القائد لها دور وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة.

¹ Mübeyyen Tepe Küçükoğlu, Meltem Akca, **Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader**, Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance, edited by Elif Baykal, IGI Global, 2020, pp. 102-121.

9. Study of Banafsheh Tehranineshat & AI (2020) titled by: «A study of the relationship between professional values and ethical climate and nurses' professional quality of life in Iran»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "دراسة العلاقة بين القيم المهنية والمناخ الأخلاقي وجودة حياة العمل للممرضات في إيران" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيم المهنية للتمريض والمناخ الأخلاقي وجودة حياة العمل للممرضات في إيران، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة في مختلف الأقسام الداخلية والجراحية والخاصة في المستشفيات التعليمية بجامعة فاسا للعلوم الطبية (مستشفى وليعصر ومستشفى الدكتور علي شريعتي) في محافظة فارس جنوب شرق إيران، وشملت الدراسة عينة من 400 ممرضة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين القيم المهنية للتمريض والمناخ الأخلاقي في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ الأخلاقي وجودة حياة العمل للممرضات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيم المهنية للتمريض وجودة حياة العمل للممرضات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود اختلافات في مستوى جودة حياة العمل للممرضات في المستشفيات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، لصالح الممرضات المتحصلة على شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

¹ Banafsheh Tehranineshat, Camellia Torabizadeh, Mostafa Bijani, A study of the relationship between professional values and ethical climate and nurses' professional quality of life in Iran, International Journal of Nursing Sciences, Vol 7, No 3, 2020, 313-319.

10. Study of Tayyaba Ahmed Fatima & Danish Ahmed Siddiqui (2020) titled by: «Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Ethical Climate, Trust, and Justice»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي والثقة والعدالة" (باكستان):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية للإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقييم تأثير المناخ الأخلاقي والثقة في المنظمة ومناخ العدالة الإجرائية ومناخ العدالة التوزيعية في مختلف القطاعات العاملة في باكستان، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والمديرين بمنظمات مختلفة عاملة في قطاعات مختلفة في باكستان، وشملت الدراسة عينة من 210 موظفاً، وقد استخدم الباحثان نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج SmartPLS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية للإدارة العليا على المناخ الأخلاقي في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية للإدارة العليا على الثقة في المنظمة في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي كبير للثقة في المنظمة على مناخ العدالة الإجرائية في المنظمات محل الدراسة؛
- تتوسط الثقة في المنظمة ومناخ العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية بشكل كامل تأثيرات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.

11. Study of I Wayan Gde Sarmawa & Al (2020) titled by: «Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الريادية الأخلاقية والثقة التنظيمية من أجل الاستدامة التنظيمية" (إندونيسيا):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الأخلاقيات في القيادة الريادية وتأثيرها على الثقة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في مؤسسة ائتمان القرية (LPD) في بالي، واستكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين

¹ Tayyaba Ahmed Fatima, Danish Ahmed Siddiqui, **Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: the Mediating Role of Ethical Climate, Trust, and Justice**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 10, No 1, 2020, pp 70-103.

² I Wayan Gde Sarmawa & Al, **Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability**, Cogent Business & Management, Vol 7, No 1, 2020, pp 1-6.

القيادة الريادية الأخلاقية والاستدامة التنظيمية، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الكمي الاستنتاجي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع قادة مؤسسة ائتمان القرية في بالي، وشملت الدراسة عينة من 93 قائدا، وقد استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج SmartPLS3 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الريادية الأخلاقية على الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي قوي للثقة التنظيمية على الاستدامة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- تتوسط الثقة التنظيمية بشكل كامل العلاقة بين القيادة الريادية الأخلاقية والاستدامة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

12. Study of Şefik Andaç Bağdadioğlu (2019) titled by: «The Effect of Ethical Behavior on the Quality of Work Life»¹:

وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: "أثر السلوكيات الأخلاقية على جودة حياة العمل" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير السلوكيات الأخلاقية على جودة حياة العمل في المستشفيات الخاصة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة في المستشفيات الخاصة في المنطقة الوسطى من مقاطعة هاتاي، وشملت الدراسة عينة من 213 ممرضة، وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي لبعد الاحترام على جودة حياة العمل لدى الممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي لبعد العدالة على جودة حياة العمل لدى الممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي لبعد التعاون على جودة حياة العمل لدى الممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة؛
- وجود تأثير إيجابي للسلوكيات الأخلاقية على جودة حياة العمل لدى الممرضات العاملات في المستشفيات محل الدراسة.

¹ Şefik Andaç Bağdadioğlu, *The Effect of Ethical Behavior on the Quality of Work Life*, Magester Thesis in Business Administration, published, MARMARA Universit, Istanbul, Turquie, 2019.

13. Study of **Gökhan Kerse (2019)** titled by: «**A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القائد في الفعل هو القائد بالفعل: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وملاءمة الفرد للمنظمة والثقة التنظيمية وسلوك الدور الإضافي" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الدور الإضافي في مستشفيات (عام وخاص) بتركيا، واستكشاف الدور الوسيط لملاءمة الفرد للمنظمة والثقة التنظيمية في هذا التأثير بالمستشفيات محل الدراسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمستشفى عام ومستشفى خاص في مقاطعة من تركيا، وشملت الدراسة عينة من 205 عاملاً، وقد استخدم الباحث برنامجي SPSS و Amos لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على سلوك الدور الإضافي في المستشفيات محل الدراسة؛
- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على ملاءمة الفرد للمنظمة في المستشفيات محل الدراسة؛
- للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على تعزيز الثقة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة؛
- للثقة التنظيمية تأثير إيجابي على سلوك الدور الإضافي في المستشفيات محل الدراسة؛
- للثقة التنظيمية دور وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وزيادة سلوك الدور الإضافي في المستشفيات محل الدراسة.

¹ Gökhan Kerse, **A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior**, Journal of Management & Organization, Vol 27, No 3, 2019, pp 1-20.

14. Study of **Omid Mahdiah & Shojaee Azadeh** (2019) titled by: «**Effectiveness of Ethical Values in Nurses Quality of Work Life with the Mediating Role of Professional Ethics**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "فاعلية القيم الأخلاقية في جودة حياة العمل لدى الممرضات مع الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيم الأخلاقية التنظيمية على جودة حياة العمل لدى الممرضات في مستشفيات زنجان الحكومية بإيران، واستكشاف الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة في العلاقة بين القيم الأخلاقية التنظيمية وجودة حياة العمل لدى الممرضات في المؤسسات محل الدراسة، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة بمستشفيات زنجان الحكومية، وشملت الدراسة عينة من 266 ممرضة، وقد استخدم الباحثان نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج SmartPLS لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- للقيم الأخلاقية التنظيمية تأثير إيجابي على جودة حياة العمل لدى الممرضات بمستشفيات زنجان؛
- للقيم الأخلاقية التنظيمية تأثير إيجابي على أخلاقيات المهنة لدى الممرضات بمستشفيات زنجان؛
- توسطت أخلاقيات المهنة العلاقة بين القيم الأخلاقية وجودة حياة العمل لدى الممرضات بمستشفيات زنجان.

15. Study of **Adel Zahed Babolan & Al** (2018) titled by: «**Role of Spiritual Leadership and Work Ethics on Quality of Nurses`s Work Life**»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "دور القيادة الروحية وأخلاقيات العمل في جودة حياة العمل للممرضات" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الروحية وأخلاقيات العمل مع جودة حياة العمل للممرضات العاملة في المستشفيات التعليمية في أردبيل، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الممرضات العاملة بمستشفى الإمام الخميني في

¹ Omid Mahdiah, Shojaee Azadeh, **Effectiveness of Ethical Values in Nurses Quality of Work Life with the Mediating Role of Professional Ethics**, Quarterly Journal of Nursing Management, Vol08, Iss03, 2019, pp: 1-9.

² Adel Zahed Babolan & Al, **Role of Spiritual Leadership and Work Ethics on Quality of Nurses`s Work Life**, Bioethics Journal, Vol 8, No 28, 2018, pp 69-78.

مدينة أربيل والبالغ عددهن 657 ممرضة، وشملت الدراسة عينة من 260 ممرضة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V23 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الروحية وجودة حياة العمل لدى الممرضات في المستشفى محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل وجودة حياة العمل لدى الممرضات في المستشفى محل الدراسة؛
- ساهمت القيادة الروحية وأخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل لدى الممرضات في مستشفى الإمام الخميني.

16. Study of Basharat Javed & Al (2018) titled by: «Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية والثقة في القائد والإبداع: آلية الوساطة وتأثير التفاعل" (باكستان):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين في شركات النسيج الصغيرة في باكستان، واستكشاف الدور الوسيط للثقة في القائد والانفتاح على الخبرة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين في الشركات محل الدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركات النسيج الصغيرة في باكستان بما فيهم القادة والمدبرين، وشملت الدراسة عينة من 205 موظفاً، وقد استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج LISREL لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على إبداع الموظفين في شركات النسيج الصغيرة في باكستان؛
- تتوسط الثقة في القائد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين في شركات النسيج الصغيرة في باكستان؛
- عدم وجود تأثير وسيط للانفتاح على الخبرة في العلاقة بين الثقة في القائد وإبداع الموظفين في شركات النسيج الصغيرة في باكستان؛

¹ Basharat Javed & Al, **Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect**, Journal of Management & Organization, Vol 24, No 3, 2018, pp 388-405.

- القيادة الأخلاقية والثقة في القائد من العوامل المهمة التي يمكنها تعزيز إبداع الموظفين في مكان العمل.

17. Study of **Oktay Yanik** (2018) titled by: «**The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "الدور الوسيط للثقة في تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف وسلوكيات الموظفين" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في قطاع الصناعة في تركيا، واستكشاف الدور الوسيط للعلاقات القائمة على الثقة داخل المنظمة في هذا التأثير، حيث اعتمد الباحث على المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع العاملين بـ 100 شركة ناشطة في قطاع تصنيع السلع المختلفة في المنطقة الصناعية أوستيم (OSTIM) في أنقرة والبالغ عددهم 40000 عاملاً، وشملت الدراسة عينة من 238 عاملاً في شركات التصنيع التي بها أكثر من 10 عمال، وقد استخدم الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج Amos V21 لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة في كل من القائد والمنظمة في الشركات محل الدراسة؛
- تتوسط الثقة في القائد بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة؛
- تتوسط الثقة في المنظمة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

¹ Oktay Yanik, **The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors**, Journal of Business Research Turk, Vol 10, No 1, 2018, pp 447-464.

18. Study of **Elham Anbari & Al (2016)** titled by: «**Modeling the ethical leadership and the organizational trust with the organizational learning in the work environment**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "نمذجة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية مع التعلم التنظيمي في بيئة العمل" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية والتعلم التنظيمي في بيئة العمل لدى موظفي الجامعة في إيران، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي كليات الطب في جامعة أصفهان والبالغ عددهم 831، وشملت الدراسة عينة من 202 موظفاً، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V16 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى موظفي جامعة أصفهان للعلوم الطبية؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتعلم التنظيمي لدى موظفي جامعة أصفهان للعلوم الطبية؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والتعلم التنظيمي لدى موظفي جامعة أصفهان للعلوم الطبية؛
- للقيادة الأخلاقية القدرة على التنبؤ بثقة موظفي جامعة أصفهان للعلوم الطبية؛
- للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية القدرة على التنبؤ بالتعلم التنظيمي لدى موظفي جامعة أصفهان للعلوم الطبية.

¹ Elham Anbari, Mohammad Hossein Yarmohammadian, Azade Alavi, **Modeling the ethical leadership and the organizational trust with the organizational learning in the work environment**, International Journal of Educational and Psychological Researches, Vol 2, No 4, 2016, pp 260-266.

19. Study of **Young-Hyung Kim & Hye-Kyoung Kim** (2016) titled by: «**The moderating roles of employees' self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees' behaviors**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للموظفين والثقة في القائد على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الموظفين" (كوريا الجنوبية):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين (المبادرة الشخصية والسلوك المنحرف) في شركات كوريا الجنوبية، واستكشاف الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الموظفين، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي الشركات الموجودة بالمنطقة الصناعية دايجو جيونج بوك في كوريا الجنوبية، وشملت الدراسة عينة من 358 موظفاً، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V18 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمبادرة الشخصية لدى الموظفين في الشركات محل الدراسة؛
- وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف لدى الموظفين في الشركات محل الدراسة؛
- تتوسط الكفاءة الذاتية والثقة في القائد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الموظفين في الشركات محل الدراسة.

20. Study of **Amos S. Engelbrecht & Al** (2015) titled by: «**The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader**»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "أثر النزاهة والقيادة الأخلاقية على الثقة في القائد" (جنوب افريقيا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النزاهة والقيادة الأخلاقية والثقة في القائد في المنظمات الصناعية جنوب افريقيا، حيث اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في بعض المنظمات الصناعية المختلفة جنوب افريقيا، وشملت الدراسة عينة من 204 موظفاً،

¹ Young-Hyung Kim, Hye-Kyoung Kim, **The moderating roles of employees' self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees' behaviors**, Journal of Digital Convergence, Vol 14, No 3, 2016, pp 71-81.

² Amos S. Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe, **The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader**, Management Dynamics, Vol 24, No 1, 2015, pp 2-10.

وقد استخدم الباحثون برنامجي SPSS V20 و LISREL لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين النزاهة والقيادة الأخلاقية في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين النزاهة والثقة في القائد في المنظمات محل الدراسة.

21. Study of Amos S. Engelbrecht & Al (2014) titled by: «The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على الثقة ومشاركة العمل: دراسة استكشافية" (جنوب افريقيا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد وتأثيرها على مشاركة الموظفين في العمل في منظمات جنوب افريقيا، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمختلف المنظمات في جنوب افريقيا، وشملت الدراسة عينة من 204 موظفا، وقد استخدم الباحثون برنامجي SPSS V20 و LISREL لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين للعمل في المنظمات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقة في القائد ومشاركة الموظفين للعمل في المنظمات محل الدراسة.

¹ Amos S. Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe, **The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study**, Sa Journal of Industrial Psychology, Vol 40, No 1, 2014, pp 1-9.

22. Study of Mehmet Teyfur & Al (2013) titled by: «A Research on the Ethical Leadership of Primary School Administrators and the Organizational Trust Levels in Primary Schools: The Sample of İzmir»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "بحث حول القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية ومستويات الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية: عينة إزمير" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية وتصورات الثقة التنظيمية وفقا لآراء معلمي المدارس الابتدائية بإزمير، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوزارة التربية الوطنية في محافظة إزمير والبالغ عددهم 18789 معلما في العام الدراسي 2011-2012، وشملت الدراسة عينة من 716 معلما ومعلمة، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V19 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي قوي لمهارات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في إزمير؛
- وجود اختلافات في مستوى أبعاد الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في إزمير تعزى لمتغير الجنس، لصالح المعلمات؛
- وجود اختلافات في مستوى أبعاد الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في إزمير تعزى لمتغير الحالة التعليمية، لصالح المعلمين الجامعيين.

23. Study of Yolandi van der Berg & Nico Martins (2013) titled by: «The relationship between Organisational Trust and Quality of Work Life»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل" (جنوب افريقيا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل في شركات جنوب افريقيا، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع

¹ Mehmet Teyfur, Osman Ferda Beytekin, Münevver Yalçinkaya, A Research on the Ethical Leadership of Primary School Administrators and the Organizational Trust Levels in Primary Schools: The Sample of İzmir, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol 21, 2013, pp 84-106.

² Yolandi van der Berg, Nico Martins, The relationship between Organisational Trust and Quality of Work Life, Sa Journal of Human Resource Management, Vol 11, No 1, 2013, pp 1-13.

مندوبي المبيعات لشركات تصنيع المشروبات ضمن المقاطعات الثلاث جنوب افريقيا (غوتنغ، فري ستيت وكوازولو نتال)، وشملت الدراسة عينة من 203 مندوب مبيعات، وقد استخدم الباحثان برنامجي SPSS V18 و Amos لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية للثقة التنظيمية وجودة حياة العمل في الشركات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشخصية للثقة التنظيمية وجودة حياة العمل في الشركات محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل في الشركات محل الدراسة.

24. Study of Seyed Rasool Aghadavood & Al (2013) titled by: «A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "دراسة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية بين المعلمين ومديري المدارس: دراسة حالة لموظفي المدارس الثانوية في شهر كورد إيران" (إيران):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معايير القيادة الأخلاقية للمديرين والثقة التنظيمية لدى معلمي ثانويات شهر كورد في إيران، حيث اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع المعلمين والمديرين لثانويات منطقة شهر كورد في إيران والبالغ عددهم 590، وشملت الدراسة عينة من 230 معلما ومديرا، وقد استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج LISREL لتحليل ومعالجة الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين الاحترام لمديري المدارس الثانوية في شهر كورد والثقة التنظيمية لدى المعلمين؛
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة لمديري المدارس الثانوية في شهر كورد والثقة التنظيمية لدى المعلمين؛
- وجود علاقة إيجابية بين الإخلاص لمديري المدارس الثانوية في شهر كورد والثقة التنظيمية لدى المعلمين؛
- وجود تأثير إيجابي لمعايير القيادة الأخلاقية للمديرين على الثقة التنظيمية لدى معلمي الثانويات محل الدراسة.

¹ Seyed Rasool Aghadavood & Al, A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran, Management Science Letters, Vol 3, 2013, pp 1233-1238.

25. Study of Cem Güçel & Al (2012) titled by: «**The Relationship of the Ethical Leadership Among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction**»¹:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "علاقة القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي" (تركيا):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة الرائدة في تركيا، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين بجامعة خاصة في تركيا، وشملت الدراسة عينة من 52 مدرسا وموظفا، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي في الجامعة محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة؛
- وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة.

26. Study of Lenny van den Akker & Al (2009) titled by: «**Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations**»²:

وهي عبارة عن مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية والثقة: كل شيء عن تلبية التوقعات" (هولندا):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد من وجهة نظر الموظفين في الشركات التجارية الأوروبية، حيث اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة في جميع موظفي الشركات التجارية الأوروبية (هولندا، فرنسا، بلجيكا، سويسرا، ألمانيا) في مختلف القطاعات (قطاع الصناعات الأولية، الصناعات الطبية، التوزيع، التعليم والتدريب...)، وشملت الدراسة عينة من 469 موظفا، وقد استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V16 لتحليل الاستبانات الواردة من العينة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

¹ Cem Güçel, İsmail Tokmak, Hakan Turgut, **The Relationship of the Ethical Leadership Among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITY STUDIES, Vol 4, No 2, 2012, pp 101-110.

² Lenny van den Akker & Al, **Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations**, International Journal of Leadership Studies, Vol 5, No 2, 2009, pp 102-122.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

- وجود مستوى عالي من الثقة في القائد من وجهة نظر موظفي الشركات التجارية الأوروبية؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد من وجهة نظر موظفي الشركات التجارية الأوروبية مما يعني أنه كلما زاد تبني القادة لسلوكيات القيادة الأخلاقية زادت ثقة مرؤوسيهم فيهم.

المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا في المبحث السابق لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات دراستنا، اتضح لنا أن هنالك مجموعة من النقاط المشتركة والمختلفة بينها وبين دراستنا الحالية والتي سنحاول إبرازها في هذا المبحث من خلال جدول حتى نسهل على القارئ الاطلاع عليها وفهمها بشكل أوضح، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية؛

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية

من أهم أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية ما يلي:

الجدول رقم 02: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة باللغة العربية:

الدراسة	أوجه التشابه والاختلاف من حيث:	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
خليفة بن حماد البلوي (2023) "القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك"	متغيرات الدراسة	المستقل	القيادة الأخلاقية
		الوسيط	/
		التابع	السعادة الوظيفية
	الهدف	الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية	استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل
	بيئة الدراسة	المملكة العربية السعودية	الجزائر
	المنهج المتبع		المنهج الوصفي
	مكان الدراسة		مؤسسة عمومية استشفائية
	مجتمع الدراسة		الموظفين الإداريين
	أداة الدراسة		الأطباء وشبه الطبيين
			الاستبانة

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		عيسى نجيمي وجهيد بوطالب (2023) "أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"
القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية	المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الاستقرار الوظيفي	التابع		
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المستشفيات العمومية	معرفة أثر الثقة التنظيمية على مستوى الاستقرار الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الهدف		
الجزائر		بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	الجامعة	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين الدائمين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية	المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل	التابع		
بالإضافة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/	الهدف		
				حسين حموش وجيلالي بوزكري (2022) "أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسيلة"

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الجزائر		بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة كوسيدار	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	فتحي لعموري وبوبكر عباسي (2022) "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	التابع		
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	الهدف		
الجزائر		بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية		مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين		مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	زينب هادي الشريفي ومحمد محمود الموسوي (2021) "الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة"
الثقة التنظيمية		الوسيط		
جودة حياة العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	التابع		
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط	استكشاف الدور الوسيط			

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية		بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف"
الجزائر	العراق	بيئة الدراسة	
المنهج الوصفي		المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	المصارف الحكومية	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS			
القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية	المستقل	متغيرات الدراسة
جودة حياة العمل	نية العاملين لترك العمل	الوسيط	
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية	استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	التابع	
الجزائر	مصر	بيئة الدراسة	بسام سمير الرميدي وأسماء سعيد الأسرج (2021) "أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"
المنهج الوصفي		المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	الشركات السياحية فئة "أ"	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)			
SmartPLS	Amos		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	أريج طاهر نعمان (2020) "دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام"
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل		الهدف		
بالإضافة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	العراق	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية		مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		أسلوب التحليل		
SmartPLS	Amos	الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	أخلاقيات العمل	المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر أخلاقيات العمل على جودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر		بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة سونلغاز	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
				المهدي هجالة يوسف (2020) "أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البليدة"

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الاستبانة		أداة الدراسة		<p>لبنى محمد رشدي الصريع (2020) "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"</p>
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع		
معرفة أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	فلسطين	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	المدارس الخاصة	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	المعلمين والمعلمات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الرضا الوظيفي	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر القيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي	الهدف		
الجزائر	الإمارات العربية المتحدة	بيئة الدراسة		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

	(أبو ظبي)		
	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	الشركات التابعة للموانئ	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	المديرين	مجتمع الدراسة	
	الاستبانة	أداة الدراسة	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي	
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة
الثقة التنظيمية		الوسيط	
جودة حياة العمل		التابع	
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين ودرجة التنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية	الهدف	أمل عبد الوهاب الصالح (2019) "مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين"
الجزائر	الكويت	بيئة الدراسة	
	المنهج الوصفي	المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	مدارس التعليم العام	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	المعلمين والمعلمات	مجتمع الدراسة	
	الاستبانة	أداة الدراسة	
/	SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)			
SmartPLS	Amos		
القيادة الأخلاقية	أنماط القيادة الإدارية	المستقل	متغيرات الدراسة
الثقة التنظيمية	/	الوسيط	
جودة حياة العمل		التابع	
			عامر رجب ذياب وآخرون (2018) "أنماط القيادة الإدارية"

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على جودة حياة العمل	الهدف		وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"
الجزائر	العراق	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	جامعة كركوك	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الهيئة التدريسية	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع		
معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية		الهدف		سلوى تيشات (2018) "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت"
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/	الهدف		
الجزائر		بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة أشغال الكهرباء	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	مصر	بيئة الدراسة	عمرو محمد عبد الغني (2017) "أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)"	
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مصلحة الضرائب	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)				
SmartPLS	Amos			
القيادة الأخلاقية		المستقل		متغيرات الدراسة
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع		
معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	المملكة العربية السعودية	بيئة الدراسة	أحمد درادكة وهدى المطيري (2017) "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"	

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	الابتدائيات الحكومية	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	المعلمات	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي			
القيادة الأخلاقية	القيادة الاستراتيجية	المستقل	متغيرات الدراسة		
الثقة التنظيمية	/	الوسيط			
جودة حياة العمل		التابع			
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الحياة الوظيفية	الهدف			آلاء عبد الله السراج (2017) "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"
الجزائر	فلسطين	بيئة الدراسة			
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	المنظمات غير الحكومية	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي			
القيادة الأخلاقية	التمكين	المستقل	متغيرات الدراسة		
الثقة التنظيمية		الوسيط			
جودة حياة العمل		التابع			
معرفة أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل	معرفة أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل	الهدف		ساخي بوبكر (2016) "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة كمتغير وسيط"	
استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين	استكشاف الدور الوسيط لثقة التنظيمية في العلاقة بين				

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية		
الجزائر		بيئة الدراسة	
المنهج الوصفي		المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	وحدات الحماية المدنية	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)			
SmartPLS	Amos		
القيادة الأخلاقية	الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية	المستقل	متغيرات
الثقة التنظيمية	/	الوسيط	الدراسة
جودة حياة العمل		التابع	
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة دور الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية	الهدف	خليل إسماعيل ماضي (2016) "الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية"
الجزائر	فلسطين	بيئة الدراسة	
المنهج الوصفي		المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	الجامعة الإسلامية غزة	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SEM) SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي	
القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية	المستقل	متغيرات
			أحمد إبراهيم موسى

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الثقة التنظيمية	/	الوسيط	الدراسة	وعمار فتحي موسى (2015) "دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية"
جودة حياة العمل		التابع		
معرفة دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	مصر	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	الجامعة	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	هيئة التدريس والهيئة المعاونة	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع		
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية		الهدف		السيد الحضري أحمد محمود (2014) "أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف"
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/			
الجزائر	المملكة العربية السعودية	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسات القطاع الصحي	مكان الدراسة		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من أهم أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية ما يلي:

الجدول رقم 03: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة	أوجه التشابه والاختلاف من حيث:	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
Wei Sun & Ai (2023) «The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture»	متغيرات الدراسة	المستقل	القيادة الأخلاقية
		الوسيط	الثقة التنظيمية
		التابع	جودة حياة العمل
	الهدف	معرفة أثر القيادة الإيجابية على جودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل
	بيئة الدراسة	الصين	الجزائر
	المنهج المتبع	المنهج التجريبي	المنهج الوصفي
	مكان الدراسة	مقر أطباء الأسرة في تشجيانغ	مؤسسة عمومية استشفائية
	مجتمع الدراسة	الأطباء وشبه الطبيين	الأطباء وشبه الطبيين
	أداة الدراسة	الاستبانة	الاستبانة
	أسلوب التحليل	SPSS	/
		نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)	

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

SmartPLS	Amos	الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	المناخ الأخلاقي	المستقل	متغيرات الدراسة	<p>Evangelos Fradelos & Al (2022) «The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study»</p>
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر المناخ الأخلاقي على جودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	اليونان	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مستشفين في أثينا	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SEM) SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	نمط القيادة	المستقل	متغيرات الدراسة	<p>Zarina Begum Ebrahim & Al (2022) «Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis»</p>
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وجودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	ماليزيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي	المنهج الكمي	المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	قطاع الصحة	مكان الدراسة		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	<p>Ali Khaleghkhan & Al (2021) «The Relationship between Ethical Leadership and Quality of Work Life of Public University Employees with the Moderating Role of Professional Ethics»</p>
الثقة التنظيمية	أخلاقيات المهنة	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل			
الجزائر	إيران			
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	جامعة آزاد الإسلامية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		أسلوب التحليل الإحصائي		
SmartPLS	LISREL			
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	التمكين النفسي	الوسيط		
جودة حياة العمل	نتائج العمل	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	الهدف		
جودة حياة العمل	الأداء الوظيفي			

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الجزائر		باكستان	بيئة الدراسة		Model»
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	المؤسسات العمومية الاستشفائية	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)					
SmartPLS	Amos				
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة		
الثقة التنظيمية	الثقة في الإدارة والرفاهية النفسية	الوسيط			
جودة حياة العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	التابع			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للثقة في الإدارة والرفاهية النفسية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية	الهدف		Naizhu Huang & Ai (2021) «Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being»	
الجزائر	الصين	بيئة الدراسة			
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	المؤسسات العمومية الاستشفائية	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية	أسلوب التحليل الاحصائي			
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات		Muhammad

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الثقة التنظيمية		الوسيط	الدراسة	<p>Yasir & Nazir Khan (2020) «Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa»</p>
جودة حياة العمل	الانحراف السلوكي في العمل	التابع		
معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط لثقة الموظفين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي في مكان العمل			
الجزائر	باكستان		بيئة الدراسة	
المنهج الوصفي	المنهج الكمي		المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	المؤسسات العمومية الاستشفائية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية	القيادة الخادمة	المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	الثقة في القائد	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	تركيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسات الخدمات اللوجستية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
				<p>Mübeyyen Tepe Küçükoğlu & Meltem Akca (2020) «Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader»</p>

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الاستبانة		أداة الدراسة		<p>Banafsheh Tehranineshat & Al (2020) «A study of the relationship between professional values and ethical climate and nurses' professional quality of life in Iran»</p>
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)				
SmartPLS	LISREL			
القيادة الأخلاقية	القيم المهنية، المناخ الأخلاقي	المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين القيم المهنية للمريض والمناخ الأخلاقي مع جودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	إيران	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	المؤسسات الاستشفائية التعليمية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	المناخ الأخلاقي والثقة والعدالة	الوسيط		
جودة حياة العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية	معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المناخ الأخلاقي	الهدف		
				<p>Tayyaba Ahmed Fatima & Danish Ahmed Siddiqui (2020) «Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: the</p>

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

وجود حياة العمل	والثقة في المنظمة والعدالة			Mediating Role of Ethical Climate, Trust, and Justice»
الجزائر	باكستان	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	منظمات مختلفة	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS		أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	القيادة الريادية الأخلاقية	المستقل	متغيرات الدراسة	I Wayan Gde Sarmawa & Al (2020) «Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability»
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة دور الأخلاقيات في القيادة الريادية وتأثيرها على الثقة التنظيمية والاستدامة التنظيمية	الهدف		
الجزائر	إندونيسيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي	المنهج الكمي	المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	مؤسسة ائتمان القرية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	القادة	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS		أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	السلوكيات الأخلاقية	المستقل	متغيرات الدراسة	Şefik Andaç Bağdadioğlu (2019) «The Effect of Ethical Behavior on the Quality of
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة	معرفة أثر السلوكيات الأخلاقية على جودة حياة	الهدف		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل		العمل	Work Life»		
الجزائر		تركيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	المستشفيات الخاصة		مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات		مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS		أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة		
الثقة التنظيمية		الوسيط			
/	ملاءمة الفرد للمنظمة	التابع			
جودة حياة العمل	سلوك الدور الإضافي				
معرفة أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية		الهدف			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط لملاءمة الفرد للمنظمة والثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الدور الإضافي				
الجزائر		تركيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	مستشفين (عام وخاص)		مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين		مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة			
/	SPSS		أسلوب التحليل الاحصائي		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)					
SmartPLS	Amos				
Gökhan Kerse (2019) «A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior»					

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

القيادة الأخلاقية	القيم الأخلاقية	المستقل	متغيرات الدراسة	Omid Mahdiah & Shojaee Azadeh (2019) «Effectiveness of Ethical Values in Nurses Quality of Work Life with the Mediating Role of Professional Ethics»
الثقة التنظيمية	أخلاقيات المهنة	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط لأخلاقيات المهنة في العلاقة بين القيم الأخلاقية وجودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	إيران	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	المستشفيات العمومية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS		أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية	القيادة الروحية، أخلاقيات العمل	المستقل	متغيرات الدراسة	Adel Zahed Babolan & Al (2018) «Role of Spiritual Leadership and Work Ethics on Quality of Nurses`s Work Life»
الثقة التنظيمية	/	الوسيط		
جودة حياة العمل		التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين القيادة الروحية وأخلاقيات العمل مع جودة حياة العمل	الهدف		
الجزائر	إيران	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	المستشفيات التعليمية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الممرضات	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SEM) SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		<p>Basharat Javed & Al (2018) «Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect»</p>
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	الثقة في القائد	الوسيط		
جودة حياة العمل	الإبداع	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظفين	الهدف		
الجزائر	باكستان	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي	المنهج الكمي	المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	شركات النسيج الصغيرة	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		أسلوب التحليل الإحصائي		
SmartPLS	LISREL			
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية		الوسيط		
جودة حياة العمل	مواقف وسلوكيات الموظفين	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي	الهدف		
الجزائر	تركيا	بيئة الدراسة		
				<p>Oktay Yanik (2018) «The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors»</p>

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

المنهج الوصفي	المنهج التجريبي	المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	شركات قطاع تصنيع السلع	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		أسلوب التحليل		
SmartPLS	Amos	الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		متغيرات الدراسة		
/	الثقة التنظيمية			المستقل
الثقة التنظيمية	/			الوسيط
جودة حياة العمل	التعلم التنظيمي	التابع		
معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية		الهدف		
استكشاف الدور الوسيط	معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتعلم التنظيمي			
للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل				
الجزائر	إيران	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	جامعة أصفهان	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي		
القيادة الأخلاقية		متغيرات الدراسة		
الثقة التنظيمية	الكفاءة الذاتية، الثقة في القائد		المستقل	
جودة حياة العمل	سلوكيات الموظفين		الوسيط	
		التابع		
			<p>Elham Anbari & Al (2016) «Modeling the ethical leadership and the organizational trust with the organizational learning in the work environment»</p>	
			<p>Young-Hyung Kim & Hye-Kyoung Kim (2016) «The moderating</p>	

استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	استكشاف الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الموظفين	الهدف		roles of employees' self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees' behaviors»
الجزائر	كوريا الجنوبية	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي		المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	شركات المنطقة الصناعية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلم الاجتماع SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي		
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	
/	النزاهة			
الثقة التنظيمية	/			
جودة حياة العمل	الثقة في القائد	الوسيط		
جودة حياة العمل	الثقة في القائد	التابع		
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين النزاهة والقيادة الأخلاقية والثقة في القائد	الهدف		Amos S. Engelbrecht & Al (2015) «The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader»
الجزائر	جنوب افريقيا	بيئة الدراسة		
المنهج الوصفي	المنهج التجريبي	المنهج المتبع		
مؤسسة عمومية استشفائية	المنظمات الصناعية	مكان الدراسة		
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة		
الاستبانة		أداة الدراسة		
/	SPSS	أسلوب التحليل		

نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		الاحصائي			
SmartPLS	LISREL				
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة	<p>Amos S. Engelbrecht & Al (2014) «The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study»</p>	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط			
جودة حياة العمل	مشاركة الموظفين في العمل	التابع			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد وتأثيرهما على مشاركة الموظفين في العمل	الهدف			
الجزائر	جنوب افريقيا	بيئة الدراسة			
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	منظمات مختلفة	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
/	SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)					
SmartPLS	LISREL				
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة		<p>Mehmet Teyfur & Al (2013) «A Research on the Ethical Leadership of Primary School Administrators and the Organizational Trust Levels in Primary Schools: The Sample of İzmir»</p>
الثقة التنظيمية	/	الوسيط			
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع			
معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية		الهدف			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/				
الجزائر	تركيا	بيئة الدراسة			
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	المدارس الابتدائية	مكان الدراسة			

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

الأطباء وشبه الطبيين	المعلمين والمعلمات	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي			
القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية	المستقل	متغيرات الدراسة	<p>Yolandi van der Berg & Nico Martins (2013) «The relationship between Organisational Trust and Quality of Work Life»</p>	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط			
جودة حياة العمل		التابع			
معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل		الهدف			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	/				
الجزائر	جنوب افريقيا				بيئة الدراسة
المنهج الوصفي		المنهج المتبع			
مؤسسة عمومية استشفائية	شركات تصنيع المشروبات	مكان الدراسة			
الأطباء وشبه الطبيين	مندوبي المبيعات	مجتمع الدراسة			
الاستبانة		أداة الدراسة			
/	SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي			
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)					
SmartPLS	Amos				
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة		<p>Seyed Rasool Aghadavood & Al (2013) «A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and</p>
الثقة التنظيمية	/	الوسيط			
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	التابع			
معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية		الهدف			
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية	/				
بين القيادة الأخلاقية					

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

وجودة حياة العمل			principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran»			
الجزائر	إيران	بيئة الدراسة				
المنهج الوصفي	المنهج التجريبي	المنهج المتبع				
مؤسسة عمومية استشفائية	المدارس الثانوية	مكان الدراسة				
الأطباء وشبه الطبيين	المعلمين والمديرين	مجتمع الدراسة				
الاستبانة		أداة الدراسة				
تمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)		أسلوب التحليل				
SmartPLS	LISREL	الاحصائي	Cem Güçel & Al (2012) «The Relationship of the Ethical Leadership Among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction»			
القيادة الأخلاقية		المستقل			متغيرات الدراسة	
الثقة التنظيمية	/	الوسيط				
جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية، الالتزام العاطفي، الرضا الوظيفي	التابع				
معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية		الهدف				
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي					
الجزائر	تركيا	بيئة الدراسة				
المنهج الوصفي		المنهج المتبع				
مؤسسة عمومية استشفائية	جامعة خاصة	مكان الدراسة				
الأطباء وشبه الطبيين	هيئة التدريس والموظفين	مجتمع الدراسة				
الاستبانة		أداة الدراسة				
تمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SEM) SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الاحصائي				
القيادة الأخلاقية		المستقل	متغيرات الدراسة			
الثقة التنظيمية	/	الوسيط				
			Lenny van den Akker & Al (2009)			

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

جودة حياة العمل	الثقة في القائد	التابع	«Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations»
استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل	معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد	الهدف	
الجزائر	هولندا	بيئة الدراسة	
المنهج الوصفي	المنهج التجريبي	المنهج المتبع	
مؤسسة عمومية استشفائية	الشركات التجارية الأوروبية	مكان الدراسة	
الأطباء وشبه الطبيين	الموظفين	مجتمع الدراسة	
الاستبانة		أداة الدراسة	
نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	أسلوب التحليل الإحصائي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

رغم تعدد الأهداف البحثية للدراسات السابقة ووجود العديد من أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية، إلا أنها ساهمت بشكل كبير في إثراء دراستنا خاصة في بناء الإطار النظري وبلورة أفكار ومشكلة الدراسة وبناء وتصميم أدواتها، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بياناتها، كما نتوقع أن تتفق نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة، يمكننا القول بشكل عام أن الدراسات السابقة مكنتنا من تحديد معالم وأهداف دراستنا.

وإن أهم ما يميز دراستنا عن غيرها في حدود علمنا وحسب ما أتيت لنا من دراسات سابقة، أنها الدراسة الأولى التي تحاول استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، والتي نعتبرها تكملة للدراسات السابقة بهدف تقديم مساهمة علمية جديدة في مجال إدارة الأعمال.

وتجدر بنا الإشارة إلى أننا قد نجد اختلاف بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة ولعل هذا يرجع لعدة عوامل منها: البيئة التي أجريت فيها الدراسة، قطاع الدراسة، مكان الدراسة، حجم عينة الدراسة وكذا السياق الزمني الذي أجريت فيه الدراسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

إن الهدف الأساسي لدراستنا هو إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل)، لذا فإننا بعد المطالعة المتأنية والتحليل المعمق للأدبيات التطبيقية التي تناولت في طياتها متغيرات الدراسة، تشكل لدينا تصورا مبدئيا بشأن هذه العلاقة والتي سنحاول توضيحها في هذا المبحث وفقا لنتائج ومقاربات الدراسات السابقة، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل؛

المطلب الثاني: دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل؛

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل

إن إدراك القادة لضرورة تبني منهج القيادة الأخلاقية من شأنه استحداث مناخ أخلاقي يساهم في تشكيل مواقف وسلوكيات إيجابية للموظفين تجاه منظماتهم تؤدي إلى تحقيق رفاهيتهم وزيادة إنتاجيتهم، إذ أن الفرد الذي يشعر بممارسات القيادة الأخلاقية سيصبح تركيزه منصبا على العمل وتحقيق أهداف المنظمة أكثر من تركيزه على حماية نفسه وحقوقه من الممارسات الانتهازية والغير أخلاقية.

وعليه يكمن جوهر القيادة الأخلاقية في قدرتها على تعزيز بيئة عمل تتسم بالعدالة والشفافية والنزاهة، والتي بدورها تؤثر على انطباعات الموظفين وتحسن عدة جوانب منها: الرضا الوظيفي، الرفاهية (الجسدية والنفسية)، المهارات، العلاقات في محيط العمل، الحد من الإرهاق والتوتر...، كلها تندرج تحت مسمى جودة حياة العمل.

ولقد حاول الباحثون المهتمون بمواضيع القيادة الأخلاقية ربطها بعدة متغيرات ذات العلاقة بالفرد من جهة وبالمنظمة من جهة أخرى، بحيث تقترب جميعها من تحسين جودة حياة العمل، فمثلا نجد دراسة (البلوي 2023) الذي أكد من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسات مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية للعاملين، كما أشارت دراسة كل من (لعموري وعباسي 2022) ودراسة (Huang & Al 2021) ودراسة (Tayyaba & Danish 2020) ودراسة (Yanik 2018) إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (الريميدي والأسرج 2021) إلى أن القيادة الأخلاقية تخفف من نية العاملين لترك العمل، وأبرزت دراسة كل من (Ali & Al 2021) ودراسة (عبد الهادي 2020) الأثر الإيجابي للقيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأثبتت دراسة (الصريع

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

(2020) وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية، وأسفرت نتائج دراسة (Yasir & Khan 2020) ودراسة (Kim & Kim 2016) إلى أن القيادة الأخلاقية تقلل من الانحراف السلوكي في مكان العمل، في حين وجدت دراسة (Kerse 2019) أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على سلوك الدور الإضافي للعاملين.

أما بخصوص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل فقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين الذين سعوا لإجراء أبحاث ودراسات تطبيقية تهدف إلى فهم وتحليل هذه العلاقة، ومن أهم هذه الدراسات نجد: دراسة (حموش وبوزكري 2022)، دراسة (Khaleghkhah & Al 2021)، دراسة (النعمان 2020) ودراسة (عبد الغني 2017)، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، أي أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز جودة حياة العمل، وذلك لأن إظهار القادة للممارسات الأخلاقية في المنظمة يولد إحساس لدى الموظفين بالرضا والأمان والجودة في حياة العمل.

مما يعني أنه كلما شعر الموظف بممارسات القائد للقيادة الأخلاقية من حيث الأفعال والإجراءات العادلة والنزيهة داخل المنظمة، كلما زاد مستوى جودة حياة العمل لديه، والعكس صحيح.

المطلب الثاني: دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل

إن غياب الدراسات السابقة في حدود اطلاعنا التي تناولت بشكل مباشر الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل يؤكد على حداثة وأصالة دراستنا، لذا ارتقينا أن نفسر توسط متغير الثقة التنظيمية في هذه العلاقة حسب ما ورد في دراسة (Collins & Al 1998) حول تعريف الوساطة فإن من شروط ترشيح المتغير كوسيط يستلزم إثبات أنه يتأثر بالمتغير المستقل ويؤثر في المتغير التابع¹، أي أن يكون تابعا للمتغير المستقل وأن يكون مستقلا للمتغير التابع، بمعنى آخر كي يكون المتغير وسيطا يجب أن يلعب دوران: تابع ومستقل، الأمر الذي تناولته الدراسات السابقة كالتالي:

¹ Linda M. Collins, John J. Graham, Brian P. Flaherty, **An Alternative Framework for Defining Mediation**, Multivariate Behavioral Research, Vol 33, No 2, 1998, p 298.

أولاً: المتغير الوسيط كتابع: أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية

تعمل القيادة الأخلاقية على إظهار القيم والسلوكيات الأخلاقية للقائد باستمرار في جميع تعاملاته مع مرؤوسيه مما يعزز لديهم التصورات الإيجابية التي تساهم في تنمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة، ومن أهم الدراسات السابقة التي عنت بدراسة علاقة وتأثير القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية نجد:

دراسة (الشريفي والموسوي 2021)، دراسة (الريميدي والأسرج 2021)، دراسة (Huang & Al 2021)، دراسة (الصريع 2020)، دراسة (Yasir & Khan 2020)، دراسة (Tayyaba & Danish 2020)، دراسة (Kerse 2019)، دراسة (الصالح 2019)، دراسة (تيشات 2018)، دراسة (Javed & Al 2018)، دراسة (Yanik 2018)، دراسة (دراركة والمطيري 2017)، دراسة (Anbari & Al 2016)، دراسة (Engelbrecht & Al 2015)، دراسة (أحمد محمود 2014)، دراسة (Teyfur & Al 2013)، دراسة (Aghadavood & Al 2013)، ودراسة (Akker & Al 2009)، والتي اتفقت جميعها على وجود علاقة إيجابية قوية وتأثير إيجابي بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، أي أن ممارسات القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة، فغالبا ما تبني مستويات عالية من الثقة التنظيمية لدى الموظفين عند إيمانهم بأن قادتهم يعطون الأولوية للاعتبارات الأخلاقية ويتحملون مسؤولياتهم بنزاهة وإخلاص.

ثانياً: المتغير الوسيط كمستقل: أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل

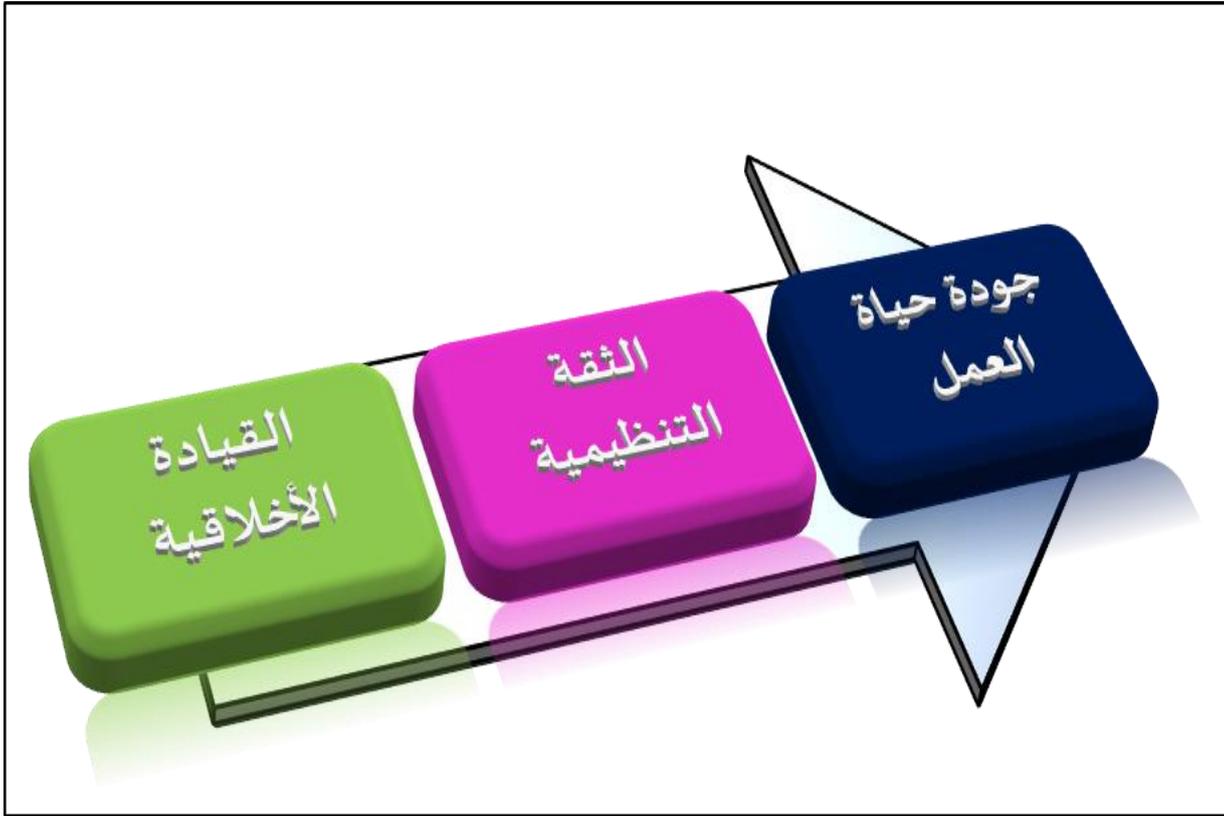
لقد أشارت العديد من الدراسات بأن الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية في بناء بيئة عمل إيجابية تساهم في أمن واستقرار الموظفين في عملهم، تعزز من قدراتهم ومهاراتهم، وترسخ لديهم الانتماء والولاء التنظيمي، والتي تعتبر جميعها جوانب تحسن جودة حياة العمل في المنظمة، ومن أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة علاقة وتأثير الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل نجد:

دراسة (نجيمي وبوطالب 2023)، دراسة (Küçükoglu & Akca 2020)، دراسة (ساخي 2016)، دراسة (أحمد موسى وعمار موسى 2015)، ودراسة (Berg & Martins 2013)، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، أي أن الثقة التنظيمية تساهم في تحسين مستوى جودة حياة العمل في المنظمة، فالشعور بالثقة التنظيمية داخل المنظمة يوحى بتفعيل العديد من المؤشرات الإيجابية التي تعزز جودة حياة العمل.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل

نلاحظ مما سبق أن الدراسات السابقة قد أثبتت بشكل واضح تأثيرات القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية من جهة، وتأثيرات الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل من جهة أخرى، أي أن الثقة التنظيمية تأثرت بممارسات القيادة الأخلاقية، وأثرت في تحسين مستوى جودة حياة العمل، لذا فإنه من المناسب جدا افتراض أن الثقة التنظيمية هي بمثابة جسر ينقل الآثار الإيجابية لممارسات القيادة الأخلاقية إلى جودة حياة العمل. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 07: العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، حيث تغذي ممارسات القيادة الأخلاقية مناخ الثقة التنظيمية الذي يلعب دورا محوريا في توفير بيئة عمل أكثر انسجاما وأقل صراعا، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى جودة حياة العمل لدى أفراد المنظمة.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات دراستنا (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل) في بيئات وسياقات مختلفة باعتبارها جهد تراكمي مثل لنا نقطة الانطلاق، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية والتي حرصنا على تلخيص أهم ما جاء فيها انطلاقاً من الهدف وصولاً إلى النتائج، وقد تطرقنا في المبحث الثاني إلى إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث: متغيرات الدراسة، هدف الدراسة، بيئة الدراسة، منهج الدراسة، مكان الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة وأسلوب التحليل الإحصائي للدراسة، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً للنتائج التطبيقية للدراسات السابقة، والتي تمثلت في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من جودة حياة العمل والثقة التنظيمية، والعلاقة بين الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، وبما أننا لم نجد في حدود اطلاعنا على دراسات تناولت الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل، فإننا سنسعى في الفصول الموالية إلى دراستها وتحليلها ضمن البيئة الجزائرية، ومحاولة المساهمة في تقديم إضافة إلى السلسلة المعرفية في هذا المجال.

الفصل الثالث:

طريقة وأدوات الدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد عرض الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول والتعرف على كل ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، وبعد سرد الجهود والأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة في الفصل الثاني وعرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، سنحاول في هذا الفصل ربط ما تناولناه من مفاهيم نظرية بحتة مع ما هو تطبيقي لما له من بالغ الأهمية في معالجة إشكالية وفرضيات الدراسة وكذا الوصول إلى الأهداف التي نتوخاها من خلال هذه الدراسة، بدءا بعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الجانب الميداني وذلك بتقديم لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة وكذا عرض الإطار المنهجي للدراسة، وصولا إلى البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة؛ بناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة؛

المبحث الثالث: برامج وأساليب معالجة بيانات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

وفقا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية، فقد تم تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، حيث سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول هذه المؤسسة والمديريات العاملة ضمنها، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم؛

المطلب الثاني: توصيف الوظائف للمديريات بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم من أهم المرافق في ولاية غرداية، إذ تقدم مجموعة من الخدمات للمواطن تتمثل في: التشخيص، العلاج، التكييف الطبي والاستشفاء، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، التنظيم الداخلي الخاص بها محدد بمرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 من طرف الوزارة الوصية "وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات".

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في¹:

- التكفل بصفة متكاملة ومسلولة بالحاجات الصحية للسكان؛
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العالج الثنائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحسين معارفهم؛
- تعتبر ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

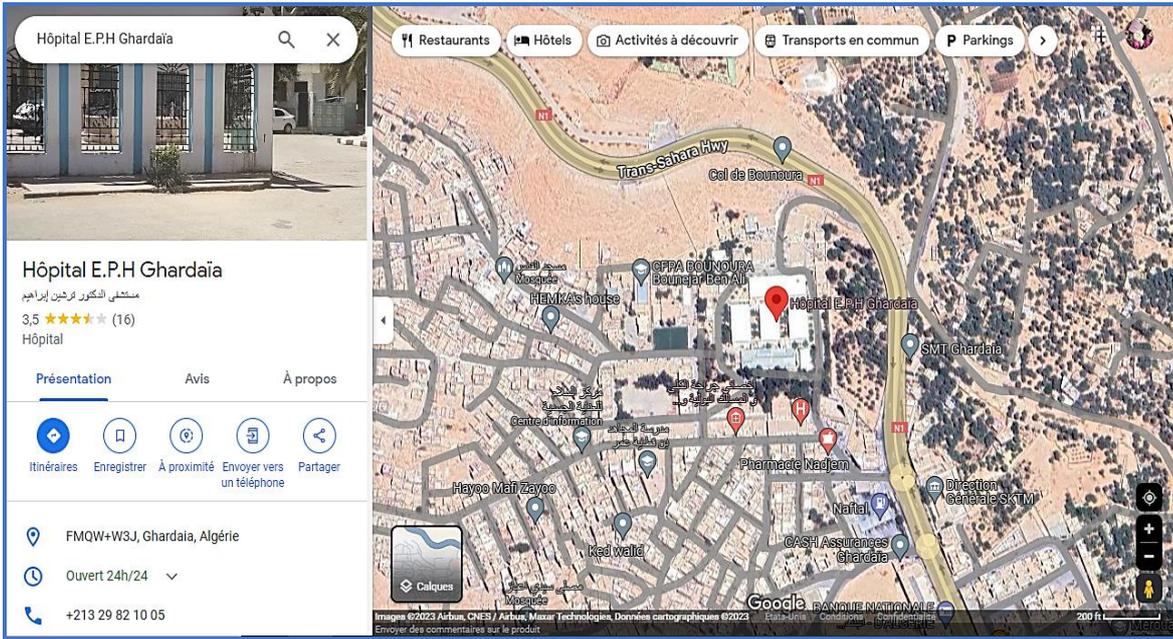
سميت المؤسسة محل الدراسة بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم سنة 1993 نسبة إلى الطبيب الشهيد ترشين إبراهيم الذي التحق بصفوف جيش التحرير الوطني في بداية 1957 وعمل كطبيب في المنطقة الثانية بالولاية

¹ مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم.

الرابعة إلى أن استشهد في أواخر 1959، بدأ المستشفى في تقديم خدماته سنة 1985 وبلغت طاقته الاستيعابية في بداياته مائة وخمسون (150) سريرا.

تقع المؤسسة محل الدراسة في دائرة بنورة ولاية غرداية بمنطقة عمرانية، وتبعد بمسافة 2.5 كلم عن وسط المدينة ويتوفر الخط الرابط بينهما على وسائل النقل (الحافلات وسيارات الأجرة)، والشكل التالي يوضح ميدان الدراسة:

الشكل رقم 08: موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Google Maps.

المطلب الثاني: وصف الوظائف والمديريات بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) مجلس إدارة ويديرها مدير، وهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي"، ومن أهم الوظائف والمديريات الموجودة بالمستشفى محل الدراسة نجد¹:

مجلس الإدارة: يضم ممثل عن الوالي رئيسا، ممثل عن الإدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل في هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة، ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه، ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه، رئيس المجلس الطبي، ممثل عن جمعيات مرتقبي الصحة، ممثل عن العمال ينتخب في الجمعية العامة.

¹ مرجع سابق.

- المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية من طرف الوزير المكلف بالصحة، ويتم تلخيص مهامه فيما يلي:

- المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة؛
- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة؛
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية والنظام الداخلي للمؤسسة؛
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة؛
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

- الأمانة: تشرف عليها سكرتيرة بمساعدة عون تقني تقوم بما يلي:

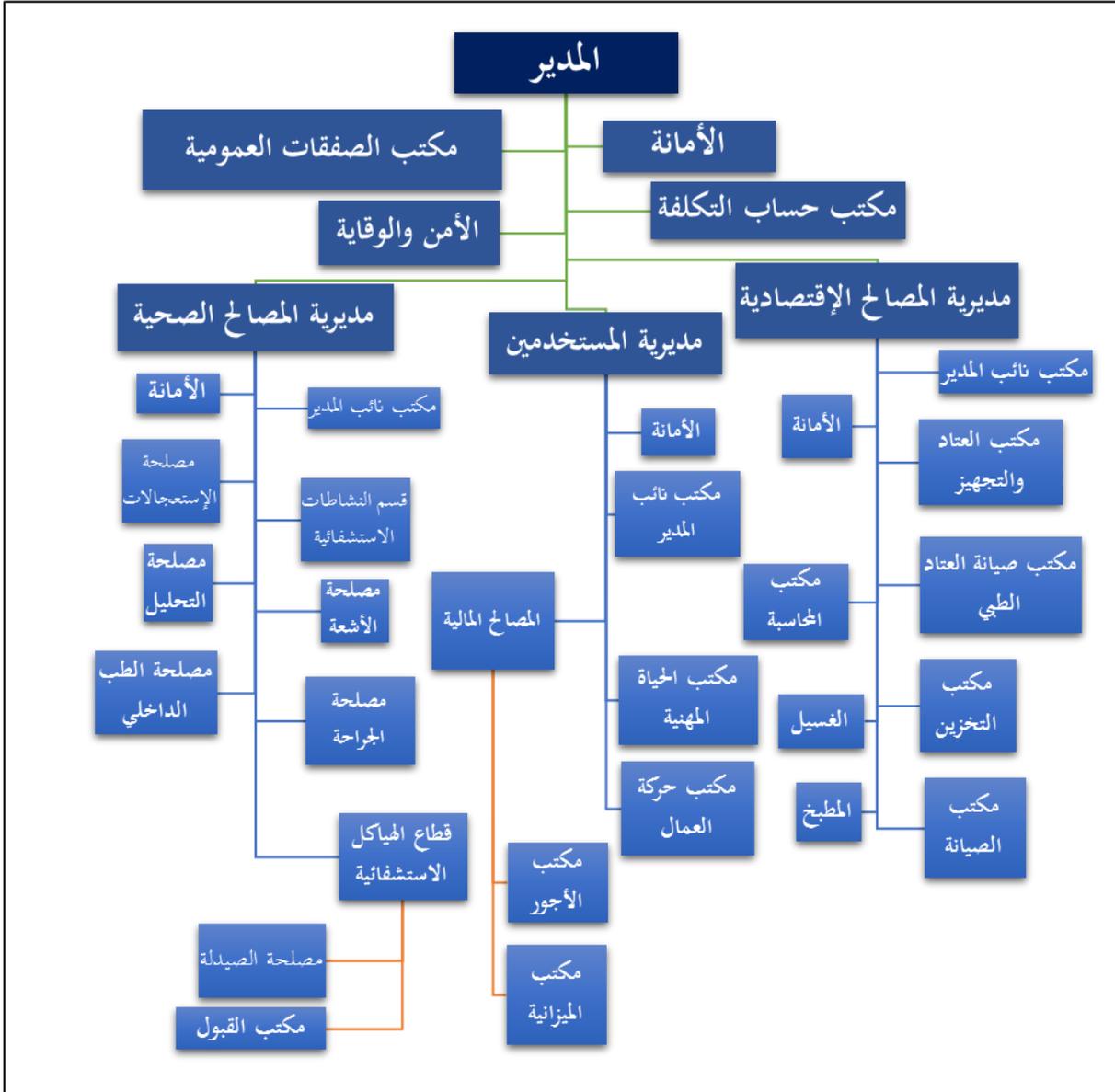
- تسجيل البريد الصادر والوارد؛
 - استقبال المكالمات الهاتفية؛
 - استقبال وتوجيه الزوار؛
 - التنسيق بين مكتب المدير والمصالح الأخرى.
- مديرية المصالح الصحية: هي إحدى المديريات التي تساعد المدير في التسيير واتخاذ القرارات من خلال:
- متابعة وتقييم الأنشطة الطبية والشبه الطبية من الناحية التقنية والخدمية؛
 - متابعة جدول المرضى وحركتهم وحساب تكاليف الاستشفاء؛
 - التنسيق بين المصالح الطبية والمصالح الإدارية.

- مديرية المصالح الاقتصادية: المهمة الرئيسية للمصالح الاقتصادية تتمثل أساسا في تسجيل الواردات والصادرات من المواد والأجهزة والغذاء والأدوية وغير ذلك من مشتريات ومستهلكات المؤسسة ولهذا تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين جميع المصالح الأخرى.

- مديرية المستخدمين والمالية: من بين مهامها الأساسية تسيير الموارد البشرية وذلك بإصدار مختلف الوثائق الإدارية (عقد العمل، شهادة العمل، رخص العطل....)، إلى جانب هذه الوثائق يقوم المسؤول بتسيير شؤون العمال وضبط رواتبهم وإصدار كشف الرواتب لكل عامل.

ويوضح الشكل التالي المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم:

الشكل رقم 09: المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم



المصدر: بيانات مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم.

حيث يسعى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تحقيق الأهداف التالية¹:

- تحديد الوحدات وتنسيق النشاطات حسب ما تستدعيه طبيعة العمل في المستشفى بصورة دقيقة وواضحة؛
- تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين في المؤسسة بشكل واضح انطلاقاً من خانات الفصل بين المهام؛
- تحديد إجراءات المهام التنفيذية والعمل في وحدات المستشفى؛ تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم.

¹ نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

تعتبر إجراءات الدراسة ومنهجيتها وأدوات جمع بياناتها من العناصر الرئيسية لإنجاز الجانب التطبيقي، إذ يتم بموجبها جمع البيانات اللازمة والضرورية التي تتطلبها الدراسة ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، هذا ما سنحاول عرضه في هذا المبحث، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المطلب الثاني: عرض أداة جمع بيانات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى عرض منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات، متغيرات الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي تم من خلاله وصف مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بغرض تحليل مختلف التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على النمذجة الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة هما:

- 1. المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة واعتمادها كأداة رئيسية للدراسة، ثم معالجتها عن طريق برنامج جدول البيانات (Microsoft Excel.19) وبرنامج التحليل الإحصائي لنمذجة المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS 4).
- 2. المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية لجمع البيانات في مجموعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية المؤلفة حول متغيرات الدراسة، والمقالات والأبحاث والمقتنيات العلمية الوطنية والدولية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ومعالجة المتغيرات التالية:

- 1. المتغير المستقل:** أو ما يطلق عليه بالسبب، وهو المتغير الذي يؤثر في المتغيرات الأخرى ولا يتأثر بها، حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في "القيادة الأخلاقية"، ويتضمن ثلاث أبعاد هي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.
- 2. المتغير التابع:** أو ما يطلق عليه بالنتيجة، وهو المتغير الذي يخضع لتأثيرات المتغير المستقل، حيث يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في "جودة حياة العمل"، ويتضمن سبعة أبعاد هي: ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- 3. المتغير الوسيط:** وهو المتغير الذي يتوسط العلاقة بين المستقل والتابع بحيث ينقل تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع، يتمثل المتغير الوسيط لهذه الدراسة في "الثقة التنظيمية"، ويتضمن ثلاث أبعاد هي: الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل.

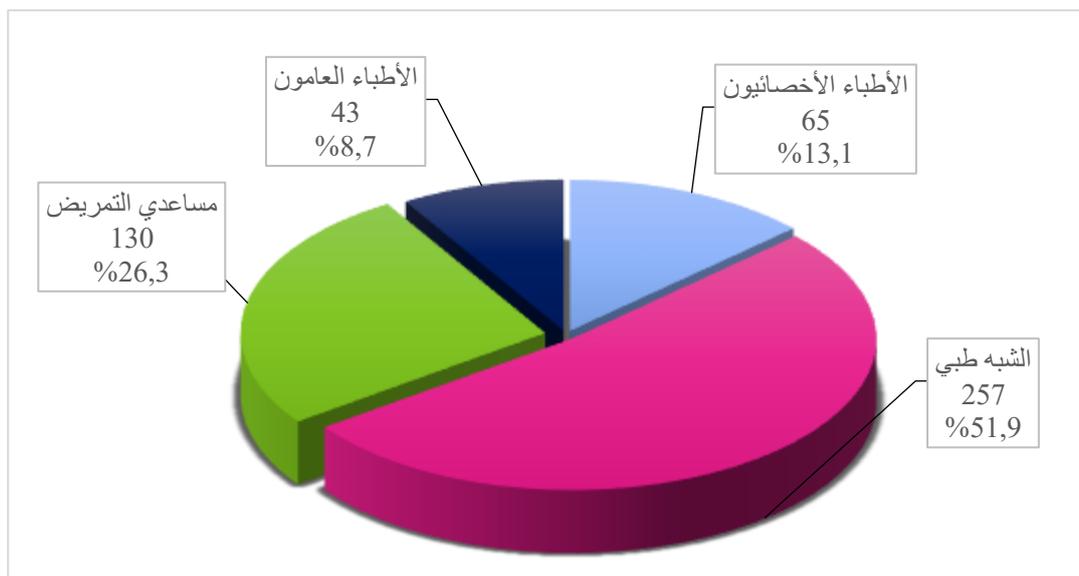
رابعا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأسلاك الطبية وشبه الطبية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، والبالغ عددهم 495 موظفا وموظفة موزعين على مختلف مصالح المستشفى وهذا حسب بيانات مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2023.

وهناك فصل للطاقم الطبي والشبه طبي عن الطاقم الإداري بالمستشفى محل الدراسة بين ويرجع هذا إلى اختلاف ساعات وأعباء العمل وكذا طبيعة التحديات والضغوطات التي يواجهها كل طاقم، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن العمل الجوهري للمستشفى هو تقديم العلاج فإن جودة حياة العمل تكون أوضح لدى الطبيب وأعوانه مقارنة بالإداريين لما لها من تأثير قوي على الأداء العام للمستشفى ذلك أنه على اتصال مباشر بمتلقي الخدمة (المريض).

والشكل التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

الشكل رقم 10: مجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أعلى نسبة من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة تقدر بـ 51.9% والتي تمثل 257 موظفا من الطاقم الشبه الطبي في المؤسسة محل الدراسة وهذا يرجع إلى كون الطواقم الشبه طبية تتضمن مجموعة من الوظائف مثل الممرضين والمخبريين والمعالجين والذين لهم الأدوار الهامة والمهارات المتخصصة في تقديم الرعاية الصحية، تليها نسبة 26.3% والتي تمثل 130 مساعد تمريض في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى أهميتهم في دعم الطاقم الشبه الطبي والحرص على راحة المريض، تليها نسبة 13.3% والتي تمثل 65 طبيبا مختصا في المؤسسة محل الدراسة وهذا يشير إلى أهمية المستشفى في الولاية لما له من قدرة على معالجة العديد من الحالات الطبية المختلفة، وأخيرا نسبة 8.7% والتي تمثل 43 طبيبا عاما بالمؤسسة محل الدراسة، ليبلغ مجتمع الدراسة ككل 495 موظفا وموظفة بالأسلاك الطبية وشبه الطبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم.

خامسا: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب انشغالات والتزامات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحيث يمكن تعميم النتائج عليها فيما بعد، وذلك بالاعتماد على معادلة (Steven. K Thampson) حسب العلاقة التالية¹:

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p (1 - p)]}$$

بحيث يمثل:

N: حجم مجتمع الدراسة؛

z: حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%؛

p: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها الخاصية محل الدراسة وهي 50%؛

d: خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي 0.05.

بتطبيق المعادلة السابقة يصبح حجم العينة:

$$n = \frac{495 \times 0.5 (1 - 0.5)}{[[495 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5 (1 - 0.5)]} = 217$$

نجد من خلال نتائج معادلة (Steven. Thampson) أن حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة هو (217) مفردة، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما زاد حجم العينة عما توصلت إليه المعادلة كلما كان أفضل، لذا فقد تم اختيار عينة مكونة من (236) موظفا وموظفة بالأسلاك الطبية وشبه الطبية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية.

¹ Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, Publisher: Wiley, 2012, PP: 59-60

المطلب الثاني: عرض أداة جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة باعتبارها من أنسب الوسائل لاختبار فرضيات هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، والاعتماد على الملاحظة كأداة مساعدة من خلال الاحتكاك بالطاقم الطبي والشبه طبي أثناء الزيارات المتكررة إلى مختلف مصالح مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية طول فترة إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة، حيث تم تسجيل مجموعة من الملاحظات المتعلقة بسلوكيات الموظفين وقادتهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض، ورصد طرق التواصل والتفاعل بينهم، وملاحظة كل ما يتعلق ببيئة العمل ومدى ملاءمتها في تحفيز الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم، كل هذا ساهم في فهم أعمق لموضوع الدراسة ميدانيا وسهل تقييم صدق إجابات أفراد عينة الدراسة ويمكن من الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومصداقية.

أولا: تصميم استبانة الاستبانة

تم تصميم استبانة الاستبانة بشكل مدروس حيث راعينا في تصميمها على دقة صياغة العبارات وبساطتها من أجل تحقيق الغرض المطلوب منها، وقد خضع تصميمها لمجموعة من المراحل تمثلت في:

- إعداد مجموعة من الأسئلة وبناء استبانة أولية بالاعتماد على الجانب النظري لموضوع الدراسة وكذا استبانات دراسات سابقة تخص الموضوع؛
- عرض الاستبانة على المشرفين الرئيسيين والمساعد من أجل تقييم مدى ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ملاحظات وتوجيهات المشرفين؛
- عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من الأساتذة والذين كان لهم دور في تصويب فقراتها فيما يتعلق بمدى وضوحها ومناسبتها للبعد المحدد لها، وقد تم تعديلها لأكثر من مرة قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة من خلال تصحيح ما وجب تصحيحه وإضافة كل ما يفيد لاستسقاء أقصى عدد من البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة؛
- إخراج الاستبانة في شكلها النهائي، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وقد تم تقسيم استبانة الاستبانة كالتالي:

ديباجة: تم فيه التعريف بالدراسة والغرض منها، وتحفيز أفراد العينة على التعاون من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة مع التأكيد على الالتزام بسرية البيانات المصرح بها من المبحوثين واستخدامها لأغراض البحث

العلمي فقط، بالإضافة إلى شرح موجز للمصطلحات والمفاهيم التي تناولتها الدراسة للتأكد من فهم العينة لها وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب للدراسة.

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة، المستوى الوظيفي وسنوات الأقدمية؛

الجزء الثاني: يضم محاور الاستبانة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يضم 22 عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) مقسمة وفق ثلاث أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، وهذا من أجل التعرف على مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛

- **المحور الثاني:** يضم 14 عبارة متعلقة بالمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) مقسمة وفق ثلاث أبعاد (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل)، وهذا من أجل التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائد من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؛

- **المحور الثالث:** يضم 33 عبارة متعلقة بالمتغير التابع (جودة حياة العمل) مقسمة وفق سبع أبعاد (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية)، وهذا من أجل التعرف على مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) من أجل إعطاء مساحة أكبر للمجيب في التعبير عن إجاباته، والمكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولقياس إجابات الباحثين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكرت الخماسي

خيارات الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاقاً من هذه الأوزان تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8 = 5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم 05: مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
النقاط	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات 3 فنجد طول المدى: 1.33 ونحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 06: مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	1 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: الصدق الظاهري لمحاو الاستبانة

للتأكد من صلاحية وصدق محتوى أداة الدراسة وتحقيق أهدافها في جمع البيانات المطلوبة، عرضنا الاستبانة على المشرفين من أجل تحكيمه مبدئياً ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين لديهم خبرة في مجال البحث العلمي لإبداء رأيهم فيه من حيث عدد العبارات وشموليتها ومدى مناسبتها للمحتوى كذا صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، والبالغ عددهم (08) محكمين، وقد استجبنا لآرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل وإعادة الصياغة، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 01)، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: توزيع الاستبانة

تم توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم في الفترة الممتدة من 25 أبريل 2023 إلى غاية 05 جوان 2023، ويوضح الجدول التالي بشكل مجمل عدد مشاركات وردود أفراد عينة الدراسة على الاستبانة:

الجدول رقم 07: الاستبانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الاستبانات
100 %	282	الموزعة
89.36 %	252	المستردة
5.67 %	16	الغير صالحة للتحليل
83.69 %	236	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارات الموزعة.

شملت عينة الدراسة مجموعة من موظفي الأسلاك الطبية والشبه الطبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، حيث تم توزيع 282 استبانة في صيغتين (ورقية وإلكترونية) على مختلف أفراد عينة الدراسة، ليتم استرجاع 252 استبانة موزعة، بينما لم يتم استرجاع 30 استبانة، في حين تم استبعاد 16 استبانة من العملية الإحصائية نظراً لأنها لم تستوف الشروط العلمية التي تؤهلها للتحليل الإحصائي، لتتحصل في الأخير على 236 استبانة صالحة للمعالجة بما تمثل نسبة 83.69% من مجتمع الدراسة.

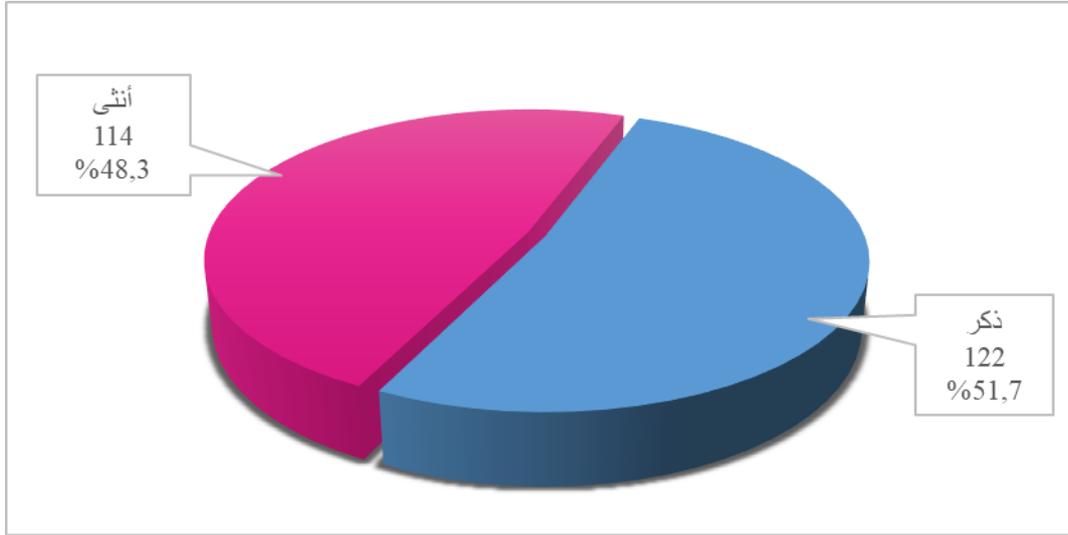
رابعاً: خصائص عينة الدراسة

بعد تفريغ الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي في برنامج Excel 2019، سنتطرق إلى عرض خصائص أفراد عينة الدراسة والتي تم استخلاصها من الجزء الأول للاستبانة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة، المستوى الوظيفي وسنوات الأقدمية.

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الشكل التالي عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.19.

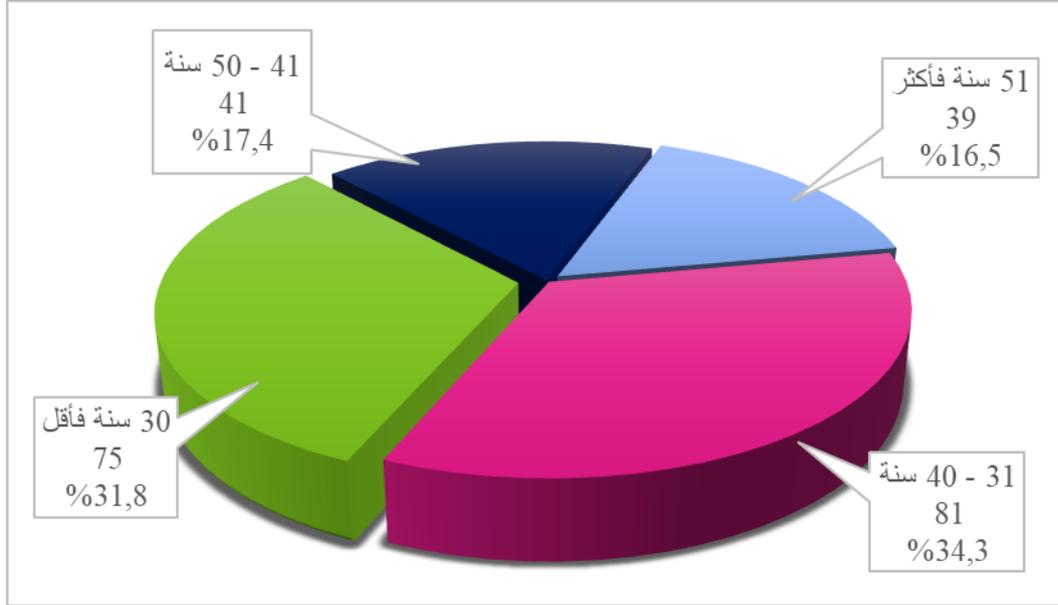
نلاحظ من الشكل أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن هنالك تقارب نسبي إلى حد كبير بين نسبة المجيبين الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 51.7% والتي تمثل 122 مجيب من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 48.3% والتي تمثل 114 مجيبة من عينة الدراسة، ويرجع هذا التقارب إلى توازن الأدوار والمهام بين الجنسين داخل المستشفى محل الدراسة وعدم وجود تحيز في التوظيف والتعيين لصالح نوع على حساب نوع آخر.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

يوضح الشكل التالي عرضا للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة

العمرية:

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.19.

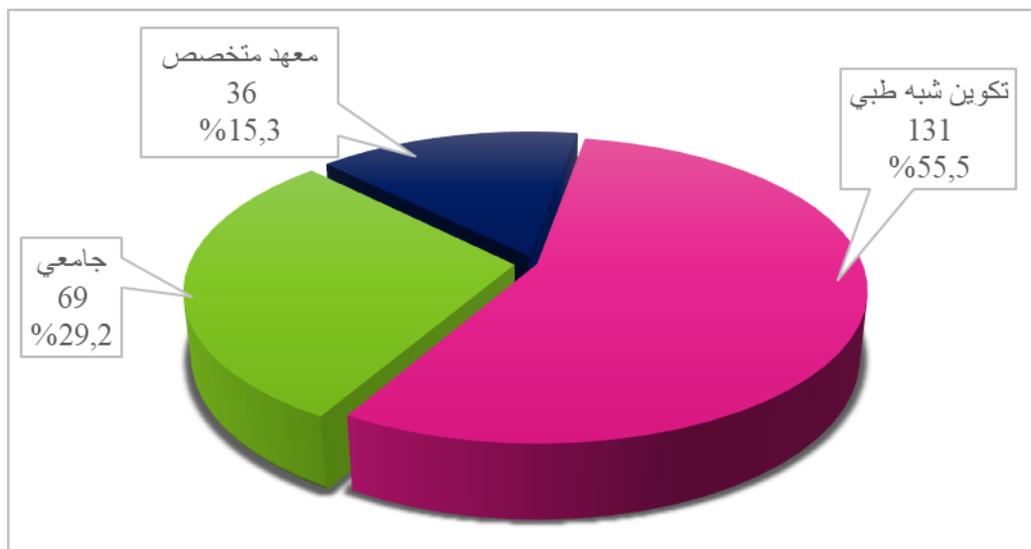
نلاحظ من الشكل أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية أن أعلى نسبة من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة تقدر بـ 34.3% والتي تمثل 81 مجيباً من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة)، تقاربها نسبة 31.8% والتي تمثل 75 مجيباً أعمارهم (أقل من 30 سنة)، مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب وهذا راجع إلى نوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى بحيث تتطلب السرعة في الحركة والقدرة على التكيف والإلمام بالتقنيات والممارسات المتطورة والتي غالباً ما تتفوق فيها فئة الشباب عن غيرها، تليها نسبة 17.4% والتي تمثل 41 مجيباً تتراوح أعمارهم من (41 إلى 50 سنة)، وتقاربها نسبة 16.5% والتي تمثل 39 مجيباً أعمارهم (أكثر من 51 سنة)، ويرجع هذا حسب رأينا إلى خروج موظفي هذه الفئات نحو التقاعد والتقاعد المسبق مفسحين المجال لمشاركة الفئة الشبابية في العمل.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للوظيفة:

يوضح الشكل التالي عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

العلمي للوظيفة:

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي للوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.19.

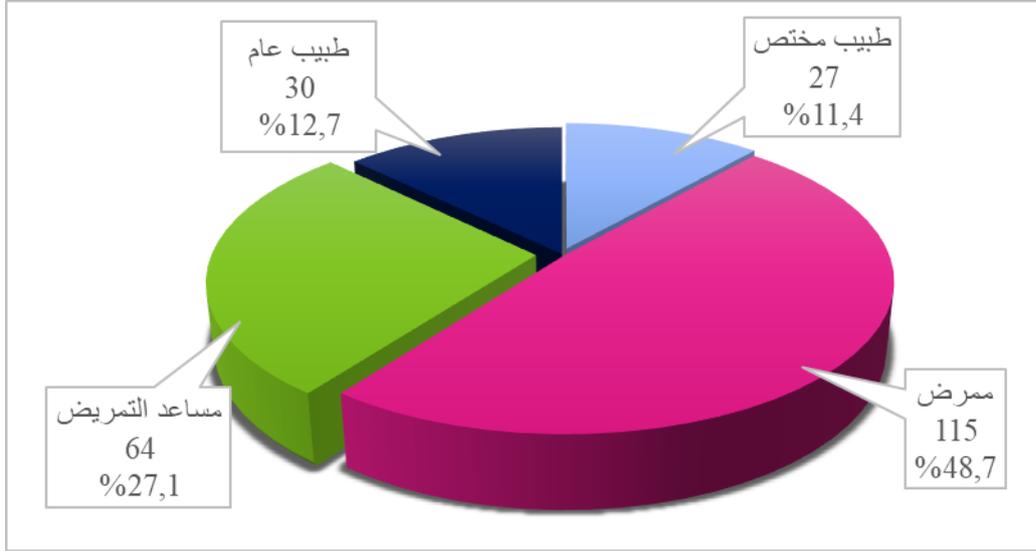
نلاحظ من الشكل أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للوظيفة أن أعلى نسبة من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة تقدر بـ 55.5% والتي تمثل 131 مجيياً من عينة الدراسة ذو تكوين شبه طبي وهذا راجع لطبيعة عمل المستشفى والتي تتطلب عادة وجود أعداد كبيرة من الموظفين ذوي تكوين في مجال الرعاية الصحية، تليها نسبة 29.2% والتي تمثل 69 مجيياً جامعياً (ما بين طبيب و طبيب مختص) من عينة الدراسة، تليها نسبة 15.3% والتي تمثل 36 مجيياً من عينة الدراسة خريج المعاهد المتخصصة في القطاع الصحي و الذين يعتبرون كهزمة وصل بين الأطباء و الأطباء المختصين من جهة و الممارسين الشبه طبيين مما يفسر قلة عددهم بالنسبة للفئات الأخرى.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يوضح الشكل التالي عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى

الوظيفي:

الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.19.

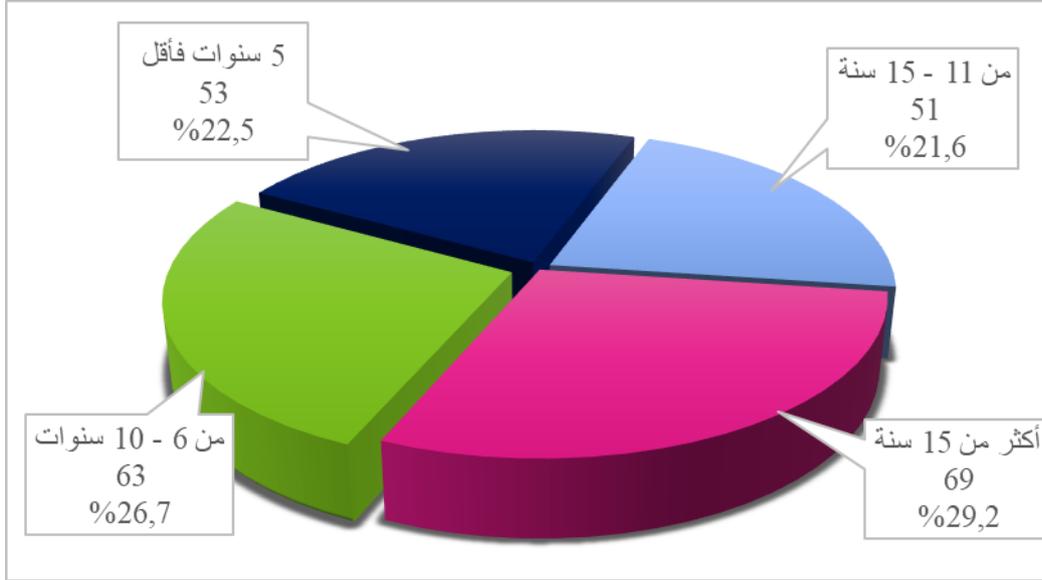
نلاحظ من الشكل أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي أن أعلى نسبة من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة تقدر بـ 48.7% والتي تمثل 115 ممرضاً بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لأهمية وظائفهم في مجال الرعاية الصحية، تليها نسبة 27.1% والتي تمثل 64 مساعد تمريض بالمؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 12.7% والتي تمثل 30 طبيباً عاماً بالمؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 11.4% والتي تمثل 27 طبيباً مختصاً بالمؤسسة محل الدراسة، وجود هذا التنوع بين مختلف وظائف أفراد عينة الدراسة يساهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية:

يوضح الشكل التالي عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات

الأقدمية:

الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel.19.

نلاحظ من الشكل أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية أن جميع نسب أفراد عينة الدراسة متقاربة، حيث تقدر أعلى نسبة من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بـ 29.2% والتي تمثل 69 مجيباً يمتلك أكثر من 15 سنة أقدمية في المؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 26.7% والتي تمثل 63 مجيباً يمتلك من 6 إلى 10 سنوات أقدمية في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على تمتع أفراد عينة الدراسة بسنوات أقدمية جيدة في الميدان تمكننا من الحصول على نتائج ذات مصداقية، تليها نسبة 22.5% والتي تمثل 53 مجيباً يمتلك أقل من 5 سنوات أقدمية في المؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة 21.6% والتي تمثل 51 مجيباً يمتلك من 11 إلى 15 سنة أقدمية في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: برامج وأساليب معالجة بيانات الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها لا بد من استخدام مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية التي تكفل لنا تحقيق أغراض هذه الدراسة، هذا ما سنحاول عرضه في هذا المبحث، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة؛

المطلب الثاني: النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية.

المطلب الأول: البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

بغية معالجة وتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة تمت الاستعانة ببرامج (Excel.19) لتفريغ البيانات، ثم نقلها إلى برنامج التحليل الإحصائي لنمذجة المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS4) وذلك على النحو التالي:

أولاً: برنامج (Microsoft Excel)

تم الاعتماد على برنامج Microsoft Excel نسخة 2019 في تفريغ الاستبانات الواردة من أفراد عينة الدراسة وترميزها، وحساب التكرارات والنسب المئوية ورسم وتمثيل الدوائر النسبية.

ثانياً: برنامج (SmartPLS)

تم الاعتماد على برنامج (SmartPLS.4) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة نظراً لقدرته على التعامل مع البيانات بأسلوب بغض النظر عن عددها ودرجة تعقيدها، إذ يعتبر البرنامج ذو واجهة مستخدم رسومية لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين باستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) إلى جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة، حيث تم تحليل البيانات على مرحلتين: في المرحلة الأولى تم تقييم النموذج القياسي (Measurement Model) عن طريق تقييم العلاقات بين المؤشرات الظاهرة (البنود الملاحظة) والمتغيرات الكامنة، ووظفت هذه المرحلة في حساب الصدق والثبات لمتغيرات المقاييس في النموذج، أما في المرحلة الثانية فتم تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) الخاص بتحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة (Latent Constructs)، من خلال تقييم وتحليل معاملات المسار (Path Coefficients) بين المتغيرات واختبار النموذج الهيكلي، والتي بدورها تعتبر مؤشرات على قدرة النموذج التنبؤية.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكر منها:

- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارات الاستبانة؛
- المتوسط الحسابي المرجح (Weight Mean): لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة أو بعد من الاستبانة؛
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مقدار تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة أو بعد عن المتوسط الحسابي، بحيث كلما اقتربت قيمته من الصفر يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها؛
- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة؛
- الثبات المركب (Composite Reliability CR): لقياس ثبات الاتساق الداخلي للنموذج؛
- التباين بين العبارات (Cross Loadings): لقياس تباين المتغيرات الظاهرة والتأكد من عدم تداخلها مع متغيرات أخرى؛
- تضخم التباين (VIF): للتحقق من عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات النموذج الهيكلي للدراسة؛
- معامل التحديد (R^2 Coefficient of determination): لقياس القدرة التفسيرية للنموذج؛
- حجم التأثير (f^2): لقياس حجم أو قوة العلاقة بين المتغيرات الكامنة؛
- الملاءمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance): لقياس القدرة التنبؤية للنموذج؛
- معاملات المسار (Path Coefficients): لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقات بين متغيرات الدراسة أو عدم وجودها وتحديد نوعها.

المطلب الثاني: النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية

توجه اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة نحو تقنيات الجيل الثاني المعروفة بنمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equations Modeling – SEM) نظرا لتمكنها من معالجة الظواهر المعقدة التي أظهرت تقنيات الجيل الأول محدوديتها في التعامل معها.

أولاً: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من عائلة النماذج الإحصائية التي تسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة، إذ تعد (SEM) أداة مهمة لتقدير شبكة من العلاقات السببية التي تربط بين مفهومين أو أكثر من المفاهيم المركبة، وتصور هذه المعادلات جميع العلاقات بين الترتيبات (المتغيرات التابعة والمستقلة)، كما تعتبر (SEM) واحدة من أقوى التقنيات الإحصائية في أبحاث العلوم الاجتماعية والتي تميل في الغالب نحو اختبار عدة علاقات في وقت واحد¹.

هناك منهجان رئيسيان لتقدير العلاقات في نماذج المعادلات الهيكلية، أولهما يسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك* (CB-SEM) والتي تأخذ المتغيرات باعتبارها عوامل مشتركة تفسر التباين بين المؤشرات المرتبطة بها، ويكون ناتج هذه العوامل المشتركة غير معروف ولا نحتاج إليه في تقدير معاملات النموذج، أما المنهج الثاني فهو الحديث والأكثر انتشارا ويسمى بنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية* (PLS-SEM) والذي يتطلب تعيين عناصر وكيلة لتمثيل المتغيرات المراد بحثها تتمثل في أوزان المركبات الناتجة عن المؤشرات الممثلة لمتغير معين²، والجدول التالي يوضح مقارنة بين المنهجين:

¹ Surajit Bag, **A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions**, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 04, No 03, 2015, P 64-69.

* (CB-SEM): Covariance-Based Structural Equation Modeling.

* (PLS-SEM): Partial Least Squares Structural Equation Modeling.

² خالد مدخل، عبد الحق طير، إشكالية تحديد نوع نموذج القياس في برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، الملتقى الدولي: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص، التحديات والآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022، ص ص 2 3.

الجدول رقم 08: مقارنة بين (CB-SEM) و (PLS-SEM)

المنهج	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (CB-SEM)	نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)
المعيار	اتجاه معلمي	اتجاه تنبئي
الهدف	قائمة على التغيرات	قائمة على التباين
المقاربة	التوزيع طبيعي متعدد المتغيرات والملاحظات (معلمية)	مواصفات المؤشرات غير معلمية
الافتراضات	متناسقة	متناسقة كلما زاد عدد المؤشرات وحجم العينة
تقديرات المعلمات	غير محددة	تقدر بشكل واضح
نتائج المتغير الكامن	تتم نمذجتها عادة بمؤشرات انعكاسية فقط	يمكن نمذجتها بمؤشرات انعكاسية أو تكوينية
العلاقة المعرفية بين المتغير الكامن ومؤشراته	آثارها	الأمثل لدقة المعلمة
تعقيد النموذج	الأمثل لدقة التنبؤ	تعقيد متوسط (أقل من 100 مؤشر)
حجم العينة	تعقيد كبير (100 متغير كامن و 1000 مؤشر)	الحد الأدنى الموصى به 200
	الحد الأدنى الموصى به 30	

Source: Wynne Chin, Peter Newsted, **Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square**, Statistical Strategies for Small Sample Research, Sage publication, Thousand Oaks London New Delhi, 1999, p314.

نستنتج مما سبق أن نمذجة المعادلات الهيكلية من أهم التقنيات الإحصائية المساهمة في اختبار شبكة العلاقات بين المتغيرات جملة واحدة ودون الحاجة إلى تجزئتها، حيث يقوم المنهج الأول (CB-SEM) بمساعدة الباحث في تأكيد النظريات والعلاقات بين المتغيرات، بينما يقوم المنهج الثاني (PLS-SEM) بمساعدة الباحث في التنبؤ بالنظريات والعلاقات بين المتغيرات واختبارها وتطويرها، وهو الذي سنستخدمه في دراستنا.

ثانيا: مبررات استخدام منهجية النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

بما أن موضوع الدراسة يتضمن أكثر من متغيرين "دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية"، فقد ارتأينا أن النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية تعتبر من الأساليب الإحصائية الملائمة في معالجته، لما لها من مزايا يمكننا إيجازها فيما يلي:

- تستخدم (PLS-SEM) للنماذج الاستكشافية إذ لها قدرة تنبؤية أفضل وتساهم في تطوير النظرية؛
- تساعد (PLS-SEM) في التحقق من مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية؛
- تساعد (PLS-SEM) على دراسة تأثير المتغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة؛
- تمكننا (PLS-SEM) من اختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة في آن واحد؛
- لا تتطلب (PLS-SEM) التوزيع الطبيعي للبيانات.

ثالثا: متغيرات النمذجة في المعادلة الهيكلية

تصنف المتغيرات في النماذج البنائية المصممة وفقا لطبيعتها إلى نوعين كما يلي¹:

- **متغيرات كامنة (Latent Variables):** هي المتغيرات التي لا يمكن مشاهدتها بحيث يستدل عليها من خلال مؤشرات مقاسة أو مشاهدة؛
 - **متغيرات ظاهرة أو مشاهدة (Manifest Variables):** هي مجموعة المتغيرات التي يمكن قياسها ويستدل بها على المتغيرات الكامنة ممثلة بالبند والعبارات المشكلة للمقياس.
- وهناك تصنيفات للمتغيرات في نموذج المعادلة الهيكلية يقوم على أساس الدور أو المنشأ كما يلي:
- **متغيرات خارجية (Exogenous Variables):** هي المتغيرات المستقلة التي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغيرات داخلية في النموذج؛
 - **متغيرات داخلية (Endogenous Variables):** هي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج وتمثل المتغيرات التابعة والوسيط.

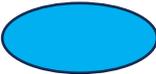
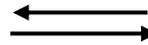
¹ خالد مدخل، عبد الحق طير، إشكالية تحديد نوع نموذج القياس في برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، مرجع سابق، ص 4 5.

كما هناك تصنيفات أخرى للمتغيرات في نموذج المعادلة الهيكلية يقوم على أساس التأثير كما يلي¹:

- متغيرات ذات تأثير مباشر (Direct Effect): هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج؛
- متغيرات ذات تأثير غير مباشر (Indirect Effect): هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

وتتميز النمذجة بالمعادلات الهيكلية بأن لها لغة موحدة يتفق عليها جميع العلماء والباحثين في تصميم النماذج واختبارها، حيث تتمثل في مجموعة من الأشكال والرسومات والأسهم المستخدمة في رسم النموذج، والتي يمكن التعبير عنها كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 09: الرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (SmartPLS)

الوصف	الرمز
الدائرة أو الشكل البيضاوي تشير إلى المتغيرات الكامنة	
المستطيل أو المربع يشير إلى المتغيرات الظاهرة (الشاهدة)	
السهم ذو الرأس الواحد يشير إلى علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)	
السهم ذو الرأسان يشير إلى علاقة اقتران/ارتباطية (ليس فيها سببية)	
علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ياسر فتحي الهنداوي، 2007.

¹ ياسر فتحي الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد 40، 2007، ص 13.

رابعاً: نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)

هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة (الشاهدة)، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني (Path Diagram)، ويعتبر نموذج المعادلة البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام (General Linear Model) الذي يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه¹.

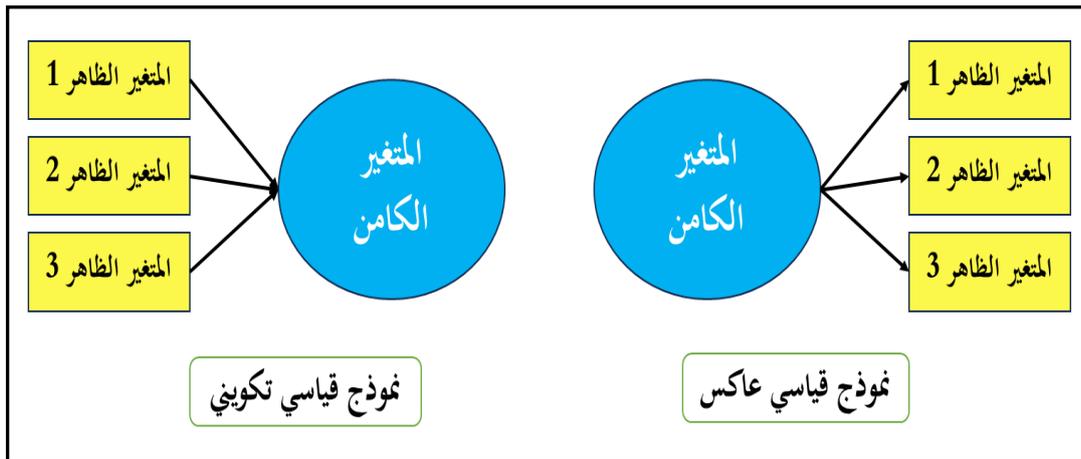
ويتكون نموذج المعادلة الهيكلية من عنصرين:

1. النموذج القياسي (Measurement Model): هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج

المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة²، ويوجد نوعان من نماذج القياس، نماذج قياس عاكسة، ونماذج قياس تكوينية.

في النموذج القياسي العاكس (Reflective Model) يكون المتغير الكامن هو سبب وجود المتغيرات الظاهرة (المؤشرات)، أي أن اسقاط أحد المتغيرات الظاهرة لا يؤثر على المتغير الكامن، وهذا ما سيتم استخدامه في الدراسة، بينما في النموذج القياسي التكويني (Formative Model) فتكون المتغيرات الظاهرة هي سبب وجود وتكوين المتغير الكامن، أي أن اسقاط أحد المتغيرات الظاهرة سيؤثر على المتغير الكامن، والشكل التالي يوضح نماذج القياس وفق برنامج (SmartPLS):

الشكل رقم 16: أنواع نموذج القياس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة خالد مدخل وعبد الحق طير، 2022، ص 5.

¹ ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص 11.

² مرجع سابق، ص 14.

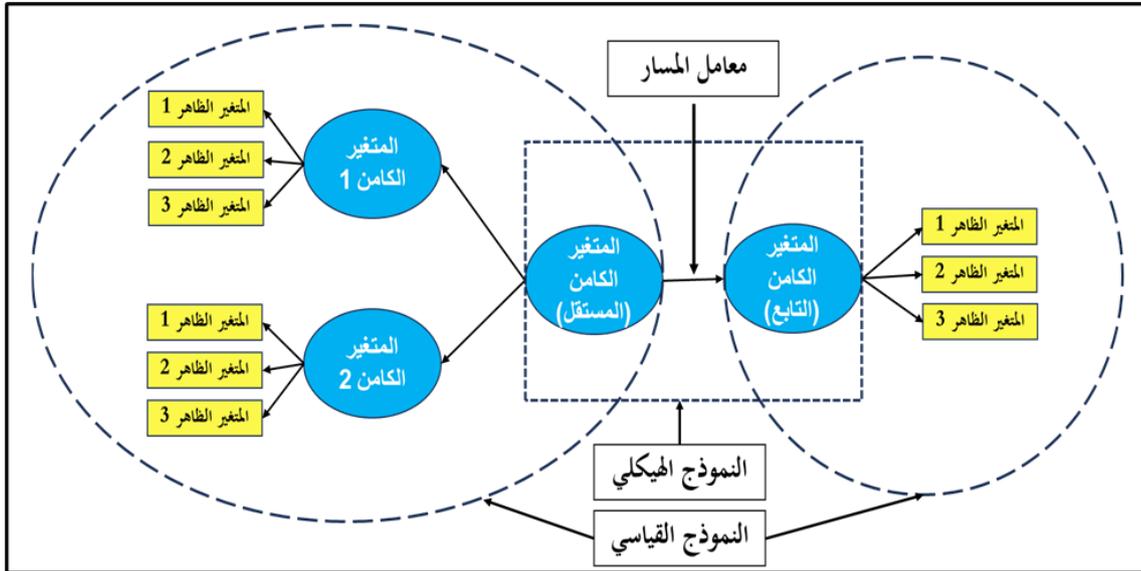
نلاحظ من الشكل أعلاه أن اتجاه الأسهم في النموذج القياسي العاكس تنطلق من المتغير الكامن نحو مؤشرات (المتغيرات الظاهرة) مما يعني أنها نتيجة له، بينما اتجاه الأسهم في النموذج التكويني تنطلق من المتغيرات الظاهرة (المؤشرات) نحو المتغير الكامن مما يعني أن المتغير الكامن نتيجة المتغيرات الظاهرة.

2. النموذج الهيكلي (Structural Model): هو النموذج الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين

المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج¹.

والشكل التالي يوضح النموذج الهيكلي:

الشكل رقم 17: النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة جوزيف هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات

الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 23.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن النموذج الهيكلي أو ما يسمى بالنموذج الداخلي يربط بين المتغيرات الكامنة للدراسة، حيث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، إذ يمكن من خلاله اختبار وتحليل فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر والعلاقات.

¹ مرجع سابق، ص 14.

خامسا: الخطوات المنهجية في تطبيق النمذجة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

لتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لا بد من اتباع عدة مراحل متتالية، بحيث لا يمكن المرور إلى مرحلة ما دون الانتهاء من المرحلة التي تسبقها، ويوضح الشكل التالي مراحل تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية:

الشكل رقم 18: المراحل المنهجية في تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية



Source: Joseph Hair & Al, *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, 7th edition, 2009, p630.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أول مرحلة في نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) هي تعيين المتغيرات الكامنة وذلك عبر تحديد مجموعة العبارات والمؤشرات (المتغيرات الظاهرة) التي تمكن من قياسها، تليها مرحلة تطوير النموذج القياسي وذلك من خلال ربط المتغيرات الكامنة بمؤشراتنا ضمن مخطط بياني، تليها مرحلة تصميم دراسة للتوصل إلى نتائج تجريبية وذلك عبر إجراء دراسة ميدانية لاختبار النموذج النظري المقترح، تليها مرحلة تقييم صلاحية النموذج القياسي والتأكد من موثوقيته وصلاحيته للدراسة وذلك باختبار كل متغير كامن مع مؤشرات، حيث يتم أولاً التحقق من ثبات هذه المؤشرات من خلال معاملات التشعب (التحميلات) (Factor Loading)، وتقييم الاتساق الداخلي (Internal Consistency) من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل (rho_A)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability CR)، ثم التحقق من صدق التقارب (Convergent Validity) من خلال معيار متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE)، ثم التحقق من صدق التمايز (Discriminant Validity) من خلال معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT).

وبعد التحقق من صلاحية النموذج القياسي للدراسة يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية والمتمثلة في تعيين النموذج الهيكلي وذلك من خلال تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الكامنة في النموذج، لتأتي المرحلة الأخيرة المتمثلة في تقييم صلاحية النموذج الهيكلي وذلك عبر استخدام مجموعة من الاختبارات الخاصة بتقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients)، ومعامل التفسير (R^2)، وحجم التأثير (f^2)، ومن ثم تقييم الفرضيات وتقديم التفسيرات والاستنتاجات النهائية بناء على مخرجات البرنامج.

ويوضح الجدول التالي المعايير المستخدمة للتحقق من ثبات وصدق النموذج القياسي والهيكل للدراسة:

الجدول رقم 10: معايير قياس النموذج القياسي والهيكل

المعيار	القيمة المعتمدة
ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	أكبر من 0.7
الثبات المركب (CR)	أكبر من 0.7
(rho_A)	أكبر من 0.7
متوسط التباين المستخرج (AVE)	أكبر من 0.5

أن يكون تشبع كل مؤشر مقياس على متغيره الكامن أكبر من تشبعه على أي متغير كامن آخر	التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)
أن يكون الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل متغير كامن أكبر من ارتباطه التربيعي مع أي متغير كامن آخر	(Fornell and Larker)
أقل من 0.85	(HTMT)
أقل من 3	تضخم التباين (VIF)
أكبر من 0.67 تعتبر عالية من 0.67 إلى 0.33 تعتبر متوسطة (معتدلة) من 0.33 إلى 0.19 تعتبر ضعيفة أقل من 0.19 غير مقبولة	معامل التحديد (R^2)
أكبر من 0.35 حجم تأثير كبير من 0.35 إلى 0.15 حجم تأثير متوسط من 0.15 إلى 0.02 حجم تأثير صغير أقل من 0.02 لا وجود لحجم التأثير	حجم التأثير (f^2)
أكبر من 0	الملاءمة التنبؤية (Q^2)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Joseph Hair & Al, 2019) و (Chin, 1998).

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة واستعراض هيكلها التنظيمي باعتبارها تضم مجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، وقد تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض إجراءات الدراسة من خلال تقديم منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع بيانات الدراسة، وكذا عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض البرامج والأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة حيث اعتمدنا على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لمدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وعرض المراحل المنهجية في تطبيقها باستخدام برنامج (SmartPLS4).

وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والتي سنحاول من خلالها إثبات أو نفي فرضيات الدراسة وتفسيرها لفهم أعمق للنتائج المتوصل إليها من أجل الوصول إلى تقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها إثراء المعرفة وتعزيز الممارسات الإيجابية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع:
عرض ومناقشة نتائج
الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد عرض طريقة وأدوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل عرض النتائج الميدانية المتوصل إليها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS4) وفق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ومناقشتها وتفسيرها للوقوف على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك من خلال التعرف على مستويات توفر متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل) من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم عرض وتقييم نتائج النموذج القياسي والهيكلية لفرضيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة لإمكانية الوصول إلى نتائج دقيقة، تفيد في تقديم توصيات ذات قيمة للمؤسسة محل الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض وتقييم نموذج الدراسة؛

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة سنحاول في هذا المبحث عرض لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمستويات توفر كل متغير (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل) بأبعاده من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة، وذلك من خلال ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: عرض نتائج مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية؛

المطلب الثاني: عرض نتائج مستوى توفر الثقة التنظيمية؛

المطلب الثالث: عرض نتائج مستوى توفر جودة حياة العمل.

المطلب الأول: عرض نتائج مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية كالتالي:

أولاً: بعد توافر السلوك الأخلاقي

الفرضية الفرعية الأولى H_1 : يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد توافر السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول كل عبارة من عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي:

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده توافر السلوك الأخلاقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
6	مرتفع	1.203	3.708	01 يتصف مسؤولي المباشر بالعدالة والإنصاف بين الموظفين.
2	مرتفع	1.051	3.924	02 يتحلى مسؤولي المباشر بالصبر في إنجاز مهمات العمل.
4	مرتفع	1.131	3.814	03 يتحلى مسؤولي المباشر بالصدق والأمانة مع الموظفين.
3	مرتفع	1.109	3.873	04 يحترم مسؤولي المباشر الموظفين.
7	متوسط	1.107	3.627	05 يتسم مسؤولي المباشر بالنزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
5	مرتفع	1.156	3.788	06 يحرص مسؤولي المباشر على مساعدة الموظفين في أداء مهامهم.
1	مرتفع	1.119	3.966	07 يحافظ مسؤولي المباشر على الأسرار المهنية للعمل.
/	مرتفع	1.014	3.814	إجمالي بعد توافر السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.814) والذي يعكس اتفاقاً كبيراً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (1.014)، حيث احتلت العبارة رقم (07) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.966) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على محافظة مسؤولهم المباشر على الأسرار المهنية للعمل، تليها العبارات رقم (02)، (04)، (03)، (06)، (01)، في الترتيب

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تحلي مسؤولهم المباشر بالصبر، الاحترام، الصدق، تقديم المساعدة وتحقيق العدالة والانصاف بين الموظفين، في حين جاءت العبارة رقم (05) الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.627) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على اتسام مسؤولهم المباشر بالنزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين، وبالتالي فإن الفرضية H_1 محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد توافر السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

الفرضية الفرعية الثانية H_2 : يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي:

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم ممارسة السلوك الأخلاقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع	1.051	3.763	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة.
1	مرتفع	1.027	3.775	يلتزم مسؤولي المباشر بالقوانين واللوائح التنظيمية.
5	متوسط	1.081	3.648	يحرص مسؤولي المباشر على خلق بيئة عمل تسودها النزاهة والأخلاق.
3	مرتفع	1.125	3.686	يوضح مسؤولي المباشر واجبات ومسؤوليات كل فرد منا.
6	متوسط	1.158	3.547	يدعم مسؤولي المباشر الموظفين ويسعى لتطويع أدائهم.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

4	متوسط	1.075	3.661	يجتهد مسؤولي المباشر في تقديم الملاحظات لأداء العمل بشكل أفضل.	13
7	متوسط	1.218	3.267	يخصص مسؤولي المباشر وقتا كافيا للاستماع لآراء ومشاكل الموظفين.	14
8	متوسط	1.192	3.225	يتحمل مسؤولي المباشر المسؤولية الكاملة على الأخطاء التي تقع بسبب قراراته.	15
/	متوسط	0.929	3.572	إجمالي بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.572) والذي يعكس اتفاقا متوسطا من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.929)، حيث احتلت العبارة رقم (09) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.775)، تليها العبارة رقم (08) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.763)، تليها العبارة رقم (11) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.686)، والتي تشير كلها إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على التزام مسؤولهم المباشر بالقوانين واللوائح التنظيمية، وحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة، وتوضيحه لواجبات ومسؤوليات كل فرد منهم، تليها العبارات رقم (13)، (10)، (12)، (14)، في الترتيب الرابع والخامس والسادس والسابع على التوالي والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على اجتهاد مسؤولهم المباشر في تقديم الملاحظات التي من شأنها تحسين العمل، خلق بيئة عمل تسودها النزاهة والأخلاق، دعم الموظفين وتخصيص وقت للاستماع إلى آرائهم وانشغالهم، في حين جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.572) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تحمل مسؤولهم المباشر للمسؤولية الكاملة على الأخطاء التي تقع بسبب قراراته، وبالتالي فإن الفرضية H₂ غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لممارسات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الفرضية الفرعية الثالثة H₃: يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي:

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تعزيز السلوك الأخلاقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	مرتفع	1.100	3.737	يسعى مسؤولي المباشر إلى ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين.
3	مرتفع	1.124	3.750	يقدم مسؤولي المباشر إرشادات واضحة بشأن السلوك الأخلاقي.
6	متوسط	1.061	3.648	يدعم مسؤولي المباشر العمل الصادق والشفاف داخل الفريق.
1	مرتفع	1.037	3.814	يعزز مسؤولي المباشر الإخلاص والسلوك الأخلاقي في تأدية العمل.
2	مرتفع	1.065	3.754	يسعى مسؤولي المباشر لنشر ثقافة النزاهة والمعاملات الأخلاقية.
5	متوسط	1.117	3.669	يشجع مسؤولي المباشر على الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية دون خوف.
7	متوسط	1.264	3.521	يعاقب مسؤولي المباشر الموظفين المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل بحزم وصرامة.
/	مرتفع	0.972	3.699	إجمالي بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.699) والذي يعكس اتفاقاً كبيراً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.972)، حيث احتلت العبارة رقم (19) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.814) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تعزيز مسؤولهم المباشر للسلوك الأخلاقي في تأدية العمل، تليها العبارات رقم (20)، (17)، (16)، في الترتيب الثاني والثالث والرابع على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على نشر مسؤولهم المباشر لثقافة المعاملات الأخلاقية، تقديم إرشادات بشأن السلوك الأخلاقي ومحاولة ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين، تليها العبارات رقم (21)، (18)، (22)، في الترتيب الخامس والسادس والسابع (الأخير) على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تشجيع مسؤولهم المباشر للإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية، دعم العمل الصادق داخل الفريق ومعاينة المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل بحزم وصرامة، وبالتالي فإن الفرضية H₃ محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لممارسات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وتظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الأخلاقية:

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأخلاقية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	1.014	3.814	توافر السلوك الأخلاقي
3	متوسط	0.929	3.572	ممارسة السلوك الأخلاقي
2	مرتفع	0.972	3.699	تعزيز السلوك الأخلاقي
/	مرتفع	0.914	3.695	إجمالي محور القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي محور القيادة الأخلاقية ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.695) والذي يعكس اتفاقاً كبيراً من قبل عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.914)، حيث احتل بعد توافر السلوك

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الأخلاقي الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد تعزيز السلوك الأخلاقي، ليأتي في الترتيب الثالث والأخير بعد ممارسة السلوك الأخلاقي، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة الأولى محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج مستوى توفر الثقة التنظيمية

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر الثقة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية كالتالي:

أولاً: بعد الثقة في الإدارة العليا

الفرضية الفرعية الأولى H_1 : يوجد مستوى مرتفع لبعدها الثقة في الإدارة العليا من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الثقة في الإدارة العليا:

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقة في الإدارة العليا

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	متوسط	1.096	3.250	01 تنقل الإدارة العليا أهدافها بشكل واضح.
5	متوسط	1.093	2.801	02 توفر الإدارة العليا الدعم المادي والمعنوي للموظفين.
2	متوسط	1.131	2.907	03 تعمل الإدارة العليا بشفافية في عمليات الاتصال واتخاذ القرار.
3	متوسط	1.152	2.881	04 تحرص الإدارة العليا على تحقيق مصالح الموظفين وتلبية احتياجاتهم.
4	متوسط	1.191	2.835	05 تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق جديدة من أجل

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

				تحسين وتطوير خدماتها.
/	متوسط	1.004	2.934	إجمالي بعد الثقة في الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد الثقة في الإدارة العليا ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (2.934) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (1.004)، حيث احتلت العبارة رقم (01) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.250) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على نقل الإدارة العليا لأهدافها بشكل واضح لهم، تليها العبارات رقم (03)، (04)، (05)، في الترتيب الثاني والثالث والرابع على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على شفافية الإدارة العليا في عمليات الاتصال واتخاذ القرار، حرصها على تحقيق مصالح واحتياجات الموظفين وسعيها لإيجاد طرق جديدة من أجل تحسين وتطوير خدماتها، في حين جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.907) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفير الإدارة العليا للدعم المادي والمعنوي للموظفين، وبالتالي فإن الفرضية H_1 غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعد الثقة في الإدارة العليا من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: بعد الثقة في المسؤول المباشر

الفرضية الفرعية الثانية H_2 : يوجد مستوى مرتفع لبعد الثقة في المسؤول المباشر من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول كل عبارة من عبارات بعد الثقة في المسؤول المباشر:

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة في المسؤول المباشر

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
5	متوسط	1.112	3.352	يتخذ مسؤولي المباشر إجراءات عادلة مع جميع الموظفين.
3	متوسط	1.114	3.504	يمكنني الثقة في مسؤولي المباشر لتحليله بالصدق والوفاء بالوعود.
1	متوسط	1.043	3.542	لدى مسؤولي المباشر القدرة على التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة.
4	متوسط	1.129	3.483	يولي مسؤولي المباشر اهتماما كبيرا لمشاكلنا ويهتم بحلها.
2	متوسط	1.159	3.517	يحرص مسؤولي المباشر على تحصيل حقوقي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.
/	متوسط	1.028	3.479	إجمالي بعد الثقة في المسؤول المباشر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد الثقة في المسؤول المباشر ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.479) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (1.028)، حيث احتلت العبارة رقم (08) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.542) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على قدرة مسؤولهم المباشر في التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة، تليها العبارات رقم (10)، (07)، (09)، في الترتيب الثاني والثالث والرابع على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على حرص مسؤولهم المباشر على تحصيل حقوقهم من الإدارة العليا للمؤسسة، تحليه بالوفاء بالوعود واهتمامه بحل مشاكلهم، في حين جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.352) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على اتخاذ مسؤولهم المباشر لإجراءات عادلة مع جميع

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الموظفين، وبالتالي فإن الفرضية H₂ غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعء الثقة في المسؤول المباشر من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: بعد الثقة في زملاء العمل

الفرضية الفرعية الثالثة H₃: يوجد مستوى مرتفع لبعء الثقة في زملاء العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد الثقة في زملاء العمل:

الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الثقة في زملاء العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع	0.845	4.271	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لثقتي في قدراتهم ومهاراتهم.
3	مرتفع	0.802	4.161	يتمتع زملائي في العمل بفهم واضح لأهدافهم وغاياتهم في العمل.
1	مرتفع	0.821	4.339	لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي في العمل عند حاجتي إليهم.
4	مرتفع	1.100	3.814	أعبر عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي في العمل بحرية.
/	مرتفع	0.871	4.146	إجمالي بعد الثقة في زملاء العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد الثقة في زملاء العمل ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (4.146) والذي يعكس اتفاقاً كبيراً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.871)، حيث احتلت العبارة رقم (13)

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.339) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على عدم ترددهم في طلب المساعدة من زملائهم في العمل، تليها العبارتين رقم (11) و(12) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على إمكانية اعتمادهم على زملائهم في العمل لثقتهم في قدراتهم ومهاراتهم وتمتعهم بفهم واضح لأهدافهم وغايتهم في العمل، في حين جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.814) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تعبيرهم عن مشاعرهم وأفكارهم أمام زملائهم في العمل بجرية، وبالتالي فإن الفرضية H_3 محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لبعد الثقة في زملاء العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وتظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	1.004	2.934	الثقة في الإدارة العليا
2	متوسط	1.028	3.479	الثقة في المسؤول المباشر
1	مرتفع	0.871	4.146	الثقة في زملاء العمل
/	متوسط	0.725	3.519	إجمالي محور الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي محور الثقة التنظيمية ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.519) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذا المحور، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.725)، حيث احتل بعد الثقة في زملاء العمل الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد الثقة في المسؤول المباشر، ليأتي في الترتيب الثالث والأخير بعد الثقة في الإدارة العليا، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة الثانية غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط للثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج مستوى توفر جودة حياة العمل

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى توفر جودة حياة العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد جودة حياة العمل كالتالي:

أولاً: بعد ظروف العمل

الفرضية الفرعية الأولى H_1 : يوجد مستوى مرتفع لبعد ظروف العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد ظروف العمل:

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ظروف العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	متوسط	1.322	2.894	01 أعمل في بيئة صحية وآمنة.
3	متوسط	1.233	2.903	02 بيئة عملي مناسبة للتركيز.
5	متوسط	1.280	2.780	03 يوفر مكان عملي الموارد والمعدات اللازمة لأداء العمل بفعالية.
1	متوسط	1.023	3.627	04 يتسم جو عملي بالتعاون والتنسيق.
2	متوسط	1.284	3.089	05 يتيح لي مكان عملي الفرصة في تطوير مهاراتي وتنميتها.
/	متوسط	1.102	3.058	إجمالي بعد ظروف العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد ظروف العمل ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.058) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (1.102)، حيث احتلت العبارة رقم (04) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.627) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على اتسام جو عملهم بالتعاون والتنسيق، تليها العبارات رقم (05)، (02)، (01)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على إتاحة مكان عملهم للفرصة في تطوير مهاراتهم وتنميتها، بيئة عملهم مناسبة للتركيز وصحية وآمنة، في حين جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.903) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفير مكان عملهم للموارد والمعدات اللازمة لأداء العمل بفعالية، وبالتالي فإن الفرضية H_1 غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعده ظروف العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: بعد خصائص الوظيفة

الفرضية الفرعية الثانية H_2 : يوجد مستوى مرتفع لبعده خصائص الوظيفة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد خصائص الوظيفة:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده خصائص الوظيفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
3	مرتفع	0.838	4.199	06 تتميز وظيفتي بأهمية كبيرة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
1	مرتفع	0.734	4.508	07 أشعر بالمسؤولية لدى أداء وظيفتي.
2	مرتفع	0.780	4.322	08 أمتلك مختلف المهارات اللازمة لأداء وظيفتي على أكمل وجه.
4	مرتفع	1.097	3.975	09 أمتلك الحرية الكاملة في تقرير ما يتعلق بأداء وظيفتي.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

5	مرتفع	1.115	3.864	10	تناسب أعباء وظيفتي مع قدراتي في الأداء.
/	مرتفع	0.871	4.173	إجمالي بعد خصائص الوظيفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد خصائص الوظيفة ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (4.173) والذي يعكس اتفاقاً كبيراً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.871)، حيث احتلت العبارة رقم (07) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.508) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على شعورهم بالمسؤولية لدى أدائهم لوظائفهم، تليها العبارات رقم (08)، (06)، (09)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على امتلاكهم لمختلف المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، تميز وظائفهم بأهمية كبيرة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وامتلاكهم للحرية الكاملة في تقرير ما يتعلق بوظائفهم، في حين جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.864) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تناسب أعباء ووظائفهم مع قدراتهم في الأداء، وبالتالي فإن الفرضية H_2 محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لبعد خصائص الوظيفة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: بعد الأجور والمكافآت

الفرضية الفرعية الثالثة H_3 : يوجد مستوى مرتفع لبعد الأجور والمكافآت من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول كل عبارة من عبارات بعد الأجور والمكافآت:

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأجر والمكافآت

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	متوسط	0.767	2.640	11 يلبى راتي احتياجاتي الأساسية في الحياة.
5	منخفض	0.804	2.233	12 أتلقى حوافز ومكافآت عن كل جهد إضافي أبذله.
1	متوسط	1.145	2.936	13 نظام الأجر والمكافآت واضح في مؤسستي.
3	متوسط	1.148	2.716	14 أشعر بالعدالة في توزيع الأجر بين الموظفين في مؤسستي.
4	متوسط	1.250	2.398	15 أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت التي أتحصل عليها.
/	متوسط	0.678	2.584	إجمالي بعد الأجر والمكافآت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد الأجر والمكافآت ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (2.584) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.678)، حيث احتلت العبارة رقم (13) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.936) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على وضوح نظام الأجر والمكافآت في مؤسستهم، تليها العبارات رقم (11)، (14)، (15)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تلبية راتبهم لاحتياجاتهم الأساسية في الحياة، شعورهم بالعدالة في توزيع الأجر والمكافآت بين الموظفين، في حين جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.233) والذي يشير إلى الموافقة المنخفضة لأفراد عينة الدراسة على تلقيهم لحوافز ومكافآت عن كل جهد إضافي يبذلونه، وبالتالي فإن الفرضية H₃ غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعده الأجر والمكافآت من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: بعد فريق العمل

الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد مستوى مرتفع لبعء فريق العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد فريق العمل:

الجدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء فريق العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
1	مرتفع	0.851	4.195	أشعر بأنه لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل.	16
3	مرتفع	1.017	3.886	يحترم زملائي في العمل وجهات نظر بعضهم البعض.	17
4	مرتفع	1.022	3.835	يراعي زملائي في العمل مشاعر بعضهم في تصرفاتهم وأفعالهم.	18
2	مرتفع	1.031	4.030	أعمل ضمن فريق عمل إيجابي وذو معنويات عالية.	19
/	مرتفع	0.980	3.986	إجمالي بعد فريق العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد فريق العمل ذو مستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.986) والذي يعكس اتفاقا كبيرا من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.980)، حيث احتلت العبارة رقم (16) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.195) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على شعورهم بوجود علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، تليها العبارتين رقم (19) و(17) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، والتي

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تواجدهم ضمن فريق إيجابي ذو معنويات عالية ويحترم وجهات نظر بعضهم البعض، في حين جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.835) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على مراعاة زملائهم لمشاعر بعضهم في تصرفاتهم وأفعالهم، وبالتالي فإن الفرضية H_4 محققة؛ أي أنه يوجد مستوى مرتفع لبعده فريق العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: بعد أسلوب الرئيس في الإشراف

الفرضية الفرعية الخامسة H_5 : يوجد مستوى مرتفع لبعده أسلوب الرئيس في الإشراف من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول كل عبارة من عبارات بعد أسلوب الرئيس في الإشراف:

الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده أسلوب الرئيس في الإشراف

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفع	0.853	3.805	علاقتي مع مسؤولي المباشر في العمل جيدة.
5	متوسط	1.010	3.542	يوفر مسؤولي المباشر المعلومات الكافية واللازمة لأداء العمل بكفاءة.
4	متوسط	1.038	3.576	يقدم لي مسؤولي المباشر تعليمات واضحة ومفهومة حول طريقة العمل.
3	متوسط	1.047	3.585	يدعم مسؤولي المباشر أفكارى ومقترحاتى في العمل.
2	متوسط	1.023	3.614	يقدر مسؤولي المباشر جهودى التي أبذلها في العمل.
/	متوسط	0.795	3.624	إجمالي بعد أسلوب الرئيس في الإشراف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد أسلوب الرئيس في الإشراف ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر ب (3.624) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر ب (0.795)، حيث احتلت العبارة رقم (01) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب (3.805) والذي يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على تواجد العلاقة الجيدة بينهم وبين مسؤولهم المباشر، تليها العبارات رقم (24)، (23)، (22)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تقدير مسؤولهم المباشر لجهودهم المبذولة في العمل، دعم أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل وتقديم تعليمات واضحة ومفهومة حول طريقة العمل، في حين جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر ب (3.542) والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على توفير مسؤولهم المباشر للمعلومات الكافية واللازمة لأداء العمل بكفاءة، وبالتالي فإن الفرضية H_5 غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعده أسلوب الرئيس في الإشراف من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الفرضية الفرعية السادسة H_6 : يوجد مستوى مرتفع لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع	1.094	3.750	أشعر أنه يمكنني التأثير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
1	مرتفع	0.956	3.826	يمكنني المساهمة في حل مشكلات العمل واتخاذ القرار في فريق عملي.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

3	متوسط	1.144	3.466	يتيح لي مسؤولي المباشر الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	27
4	متوسط	1.299	2.767	توفر لي المؤسسة فرصا للتدريب والتطوير لتحسين مهارات اتخاذ القرار.	28
/	متوسط	0.805	3.452	إجمالي بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.452) والذي يعكس اتفاقا متوسطا من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.805)، حيث احتلت العبارة رقم (26) الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.826)، تليها العبارة رقم (25) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.750)، والتي تشير كلها إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على إمكانية مساهمتهم في حل مشكلات العمل، وإمكانية تأثيرهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، تليها العبارتين رقم (27) و(28)، في المرتبة الثانية والثالثة (الأخيرة) على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على إتاحة مسؤولهم المباشر للفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المؤسسة لهم فرصا للتدريب والتطوير، وبالتالي فإن الفرضية H₆ غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية

الفرضية الفرعية السابعة H₇: يوجد مستوى مرتفع لبعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

تظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول كل عبارة من عبارات بعد العمل والحياة الشخصية:

الجدول رقم 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوازن بين العمل والحياة الشخصية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفع	1.098	3.831	لدي القدرة والمرونة لتحقيق التوافق بين عملي وحياتي الشخصية.
4	متوسط	0.989	3.500	لا يجرمني عملي من قضاء وقت كاف مع عائلتي وأصدقائي.
3	متوسط	1.161	3.551	لا يؤثر عبء عملي على وفائي بالتزاماتي الشخصية خارج العمل.
5	متوسط	1.270	3.042	لا أشعر بالإرهاق الشديد والمستمر عند نهاية عملي.
2	مرتفع	1.110	3.822	يمكنني مغادرة مكان عملي عند حدوث ظروف خاصة طارئة.
/	متوسط	0.890	3.549	إجمالي بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي عبارات بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر ب (3.549)، والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، مع انحراف معياري يقدر ب (0.890)، حيث احتلت العبارة رقم (29) الترتيب الأول، تليها العبارة رقم (33) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب (3.822)، والتي تشير كلها إلى الموافقة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على امتلاكهم للقدرة والمرونة لتحقيق التوافق بين عملهم وحياتهم الشخصية وإمكانيتهم لمغادرة مكان عملهم عند حوث ظروف خاصة طارئة، تليها العبارات رقم (31)، (30)، (32)، في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة (الأخيرة) على التوالي، والتي تشير متوسطاتها الحسابية إلى الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على عدم تأثير أعباء أعمالهم على التزاماتهم الشخصية خارج العمل، عدم حرمان عملهم من قضائهم لوقت كاف مع عائلاتهم وعدم شعورهم بالإرهاق الشديد والمستمر عند نهاية عملهم،

وبالتالي فإن الفرضية H₇ غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لبعده التوازن بين العمل والحياة الشخصية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وتظهر نتائج الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لإجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة حياة العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعده	
6	متوسط	1.102	3.058	ظروف العمل	1
1	مرتفع	0.871	4.173	خصائص الوظيفة	2
7	متوسط	0.678	2.584	الأجور والمكافآت	3
2	مرتفع	0.980	3.986	فريق العمل	4
3	متوسط	0.795	3.624	أسلوب الرئيس في الإشراف	5
5	متوسط	0.805	3.452	المشاركة في اتخاذ القرارات	6
4	متوسط	0.890	3.549	التوازن بين العمل والحياة الشخصية	7
/	متوسط	0.639	3.489	إجمالي محور جودة حياة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجمالي محور جودة حياة العمل ذو مستوى متوسط، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ (3.489) والذي يعكس اتفاقاً متوسطاً من قبل عينة الدراسة على جميع الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، مع انحراف معياري يقدر بـ (0.639)، حيث احتل بعد خصائص الوظيفة الترتيب الأول، يليه بعد فريق العمل، بعد أسلوب الرئيس في الإشراف، بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد ظروف العمل، في الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس على التوالي، في حين جاء بعد الأجور والمكافآت في الترتيب السابع والأخير، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الثالثة غير محققة؛ أي أنه يوجد مستوى متوسط لجودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتقييم نموذج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض وتقييم مخرجات النموذج القياسي والنموذج الهيكلي (البنائي) للدراسة، باستخدام نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS4) الذي يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتقييم النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة؛

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة.

المطلب الأول: عرض وتقييم النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة

يتم تقييم النموذج القياسي للحكم على موثوقية وصلاحيته النموذج، وذلك بقياس ثبات وصدق كل مجموعة من المؤشرات الظاهرة على متغيرها الكامن، حيث يتم قياس معامل التشبع (التحميل) (Factor Loading)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل (rho_A)، معامل الثبات المركب (Composite Reliability CR)، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، ومعيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT)،

أولاً: تقييم نموذج قياس متغير القيادة الأخلاقية

يتضمن نموذج قياس القيادة الأخلاقية في هذه الدراسة ثلاث متغيرات كامنة مع نموذج قياسي عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير القيادة الأخلاقية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: ثبات وصدق التقارب لنموذج القيادة الأخلاقية

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل rho_A	Cronbach's Alpha	Factor Loading	المؤشر	الأبعاد
0.784	0.962	0.955	0.954	0.907	EL1	توافر السلوك الأخلاقي
				0.873	EL2	
				0.900	EL3	
				0.902	EL4	
				0.921	EL5	
				0.877	EL6	
				0.815	EL7	
0.645	0.935	0.927	0.919	0.863	EL8	ممارسة السلوك الأخلاقي
				0.849	EL9	
				0.881	EL10	
				0.802	EL11	
				0.868	EL12	
				0.772	EL13	
				0.747	EL14	
				0.608	EL15	
0.754	0.955	0.948	0.945	0.900	EL16	تعزيز السلوك الأخلاقي
				0.885	EL17	
				0.877	EL18	
				0.898	EL19	
				0.913	EL20	
				0.798	EL21	
				0.801	EL22	
	0.977	0.977	0.975	إجمالي متغير القيادة الأخلاقية		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أغلب قيم معاملات التشعب لمؤشرات نموذج القيادة الأخلاقية مقبولة، إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، مما يدل على تميزها بثبات عالي، باستثناء المؤشر رقم (15) التي بلغت قيمة معامل تشعبه (0.608)، إلا أننا نحتفظ به بالرغم من أن قيمته أقل من الحد المقبول (0.7)، وهذا لأن الاحتفاظ به لن يؤثر على مستوى متوسط التباين المستخرج (AVE) حسب ما ذكره (Hair & Al, 2017).

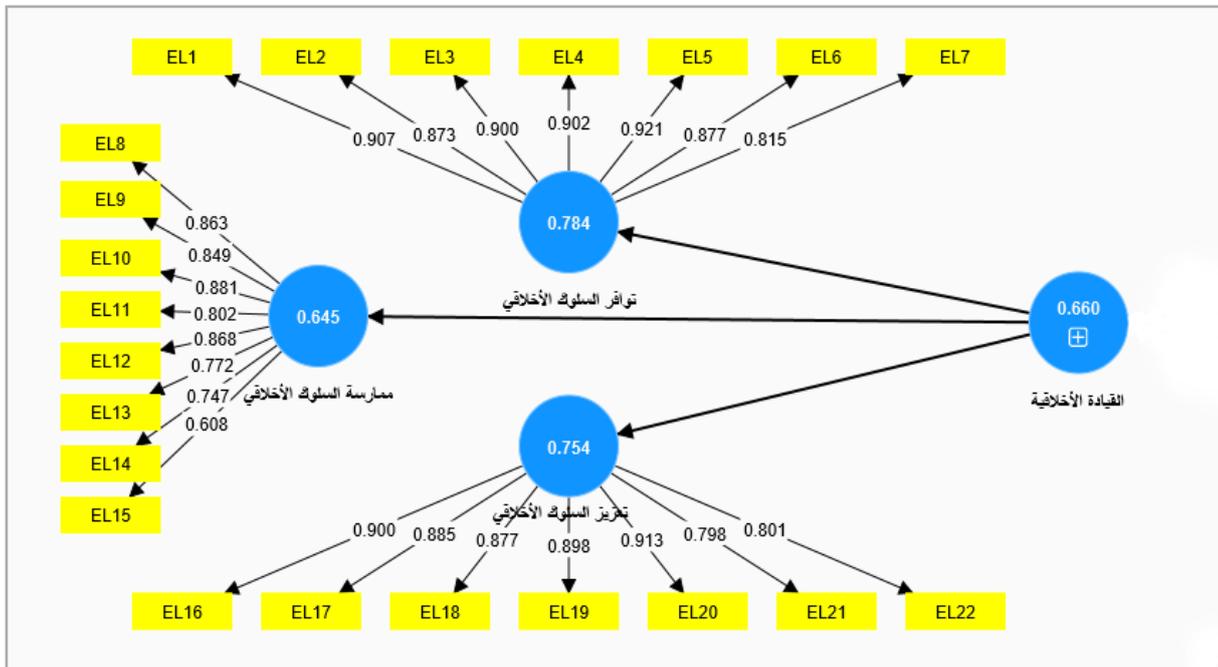
ونلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد نموذج القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل كلها على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير القيادة الأخلاقية.

كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) والتي بلغت على التوالي (0.784)، (0.645)، (0.754)، مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وإجمالاً فإن قيمة معامل ثبات نموذج القيادة الأخلاقية ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) قدرت بـ (0.975)، كما قدرت قيمة معامل (rho_A) التي تدل هي الأخرى على ثبات النموذج بـ (0.977)، بينما قدرت قيمة معامل الثبات المركب (CR) لنموذج القيادة الأخلاقية بـ (0.977)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية جداً تدل على تمتع نموذج القيادة الأخلاقية بدرجة ثبات عالية.

ويوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير القيادة الأخلاقية:

الشكل رقم 19: ثبات وصدق التقارب لنموذج القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن جميع القيم الواردة في نموذج القيادة الأخلاقية مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، وبما أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج القيادة الأخلاقية محقق.

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشعبات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير القيادة الأخلاقية: أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، حيث يهدف هذا المعيار إلى التحقق من تباين المؤشرات لمتغير ما وعدم تداخلها مع مؤشرات متغيرات أخرى، بمعنى أن المؤشرات التي تقيس متغير كامن لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين المؤشر ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير القيادة الأخلاقية

الجدول رقم 28: معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير القيادة الأخلاقية

المؤشر	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي
EL1	0.907	0.769	0.783
EL2	0.873	0.743	0.742
EL3	0.900	0.730	0.765
EL4	0.902	0.785	0.774
EL5	0.921	0.772	0.779
EL6	0.877	0.827	0.788
EL7	0.815	0.760	0.710
EL8	0.770	0.863	0.788
EL9	0.722	0.849	0.743
EL10	0.821	0.881	0.772
EL11	0.654	0.802	0.658
EL12	0.733	0.868	0.713
EL13	0.690	0.772	0.678
EL14	0.636	0.747	0.659
EL15	0.515	0.608	0.570

0.900	0.796	0.791	EL16
0.885	0.749	0.744	EL17
0.877	0.799	0.787	EL18
0.898	0.810	0.780	EL19
0.913	0.788	0.783	EL20
0.798	0.699	0.673	EL21
0.801	0.651	0.673	EL22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج القيادة الأخلاقية بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينها وبين مؤشرات متغيرات أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج القيادة الأخلاقية وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايز عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير القيادة الأخلاقية:

يهدف هذا المعيار إلى التحقق من عدم التداخل بين متغيرات الدراسة، أي أنها متميزة عن بعضها البعض، بمعنى أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لمتغير آخر، وذلك بأن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) لكل متغير كامن أكبر من ارتباطه التربيعي مع متغير كامن آخر، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير القيادة الأخلاقية:

الجدول رقم 29: معيار (Fornell and Larker) لمتغير القيادة الأخلاقية

المتغير (البعد)	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي
توافر السلوك الأخلاقي	0.886		
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.869	0.873	
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.862	0.803	0.868

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ارتباط كل متغير (بعد) من متغيرات القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) أكبر من قيمة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، أي أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من المتغيرات، مما يدل على أن جميع المتغيرات متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن متغيرات نموذج القيادة الأخلاقية وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT): يؤكد (Hair & Al, 2017) على وجوب اللجوء إلى مصفوفة الارتباطات (HTMT) لتقييم صدق التمايز بشكل موثوق، بحيث يهدف هذا المعيار إلى التحقق من مدى تمايز المتغيرات الكامنة المختلفة في النموذج، بمعنى تحديد ما إذا كانت المتغيرات المختلفة في الدراسة تقيس بالفعل مفاهيم مختلفة أم أنها مترابطة ومتداخلة بشكل وثيق، وذلك بأن تكون قيمة (HTMT) لكل متغير من متغيرات الدراسة أقل من (0.85)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير القيادة الأخلاقية:

الجدول رقم 30: معيار (HTMT) لمتغير القيادة الأخلاقية

المتغير (البعد)	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي
توافر السلوك الأخلاقي			
ممارسة السلوك الأخلاقي		0.826	
تعزيز السلوك الأخلاقي		0.807	0.835

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) لمتغيرات (أبعاد) القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصى به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه المتغيرات وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن متغيرات نموذج القيادة الأخلاقية وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

ثانياً: تقييم نموذج قياس متغير الثقة التنظيمية

يتضمن نموذج قياس الثقة التنظيمية في هذه الدراسة ثلاث متغيرات كامنة مع نموذج قياسي عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير الثقة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: ثبات وصدق تقارب نموذج الثقة التنظيمية

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل rho_A	Cronbach's Alpha	Factor Loading	المؤشرات	الأبعاد
0.759	0.940	0.920	0.920	0.798	OT1	الثقة في الإدارة العليا
				0.888	OT2	
				0.897	OT3	
				0.879	OT4	
				0.889	OT5	
0.781	0.947	0.930	0.930	0.855	OT6	الثقة في المسؤول المباشر
				0.880	OT7	
				0.866	OT8	
				0.915	OT9	
				0.902	OT10	
0.662	0.886	0.850	0.830	0.864	OT11	الثقة في زملاء العمل
				0.830	OT12	
				0.835	OT13	
				0.718	OT14	
	0.910	0.912	0.892	إجمالي متغير الثقة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات التشبع لمؤشرات نموذج الثقة التنظيمية مقبولة، إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، مما يدل على تميزها بثبات عالي.

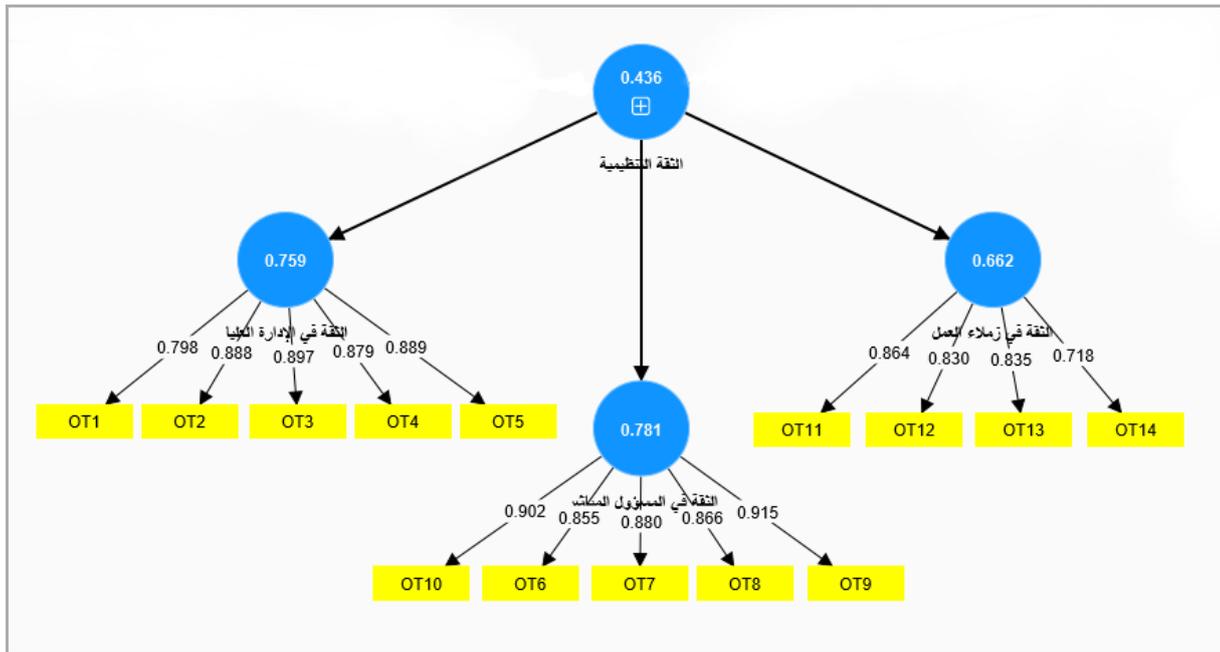
ونلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد نموذج الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل كلها على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير الثقة التنظيمية.

كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) والتي بلغت على التوالي (0.759)، (0.781)، (0.662)، مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وإجمالاً فإن قيمة معامل ثبات نموذج الثقة التنظيمية ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) قدرت بـ (0.892)، كما قدرت قيمة معامل (rho_A) التي تدل هي الأخرى على ثبات النموذج بـ (0.912)، بينما قدرت قيمة معامل الثبات المركب (CR) لنموذج الثقة التنظيمية بـ (0.910)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية جداً تدل على تمتع نموذج الثقة التنظيمية بدرجة ثبات عالية.

ويوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير الثقة التنظيمية:

الشكل رقم 20: ثبات وصدق التقارب لنموذج الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن جميع القيم الواردة في نموذج الثقة التنظيمية مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، وبما أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير الثقة التنظيمية تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج الثقة التنظيمية محقق.

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشعبات المتقاطعة

(Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشعبات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير الثقة التنظيمية: أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 32: معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير الثقة التنظيمية

المؤشر	الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المسؤول المباشر	الثقة في زملاء العمل
OT1	0.798	0.440	0.220
OT2	0.888	0.413	0.104
OT3	0.897	0.433	0.113
OT4	0.879	0.409	0.070
OT5	0.889	0.468	0.091
OT6	0.473	0.855	0.295
OT7	0.444	0.880	0.261
OT8	0.409	0.866	0.389
OT9	0.437	0.915	0.286
OT10	0.435	0.902	0.282
OT11	0.100	0.357	0.864
OT12	0.180	0.236	0.830
OT13	0.137	0.293	0.835
OT14	-0.001	0.207	0.718

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج الثقة التنظيمية بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينها وبين مؤشرات متغيرات أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج الثقة التنظيمية وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايزي عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير الثقة التنظيمية: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 33: معيار (Fornell and Larker) لمتغير الثقة التنظيمية

المتغير (البعد)	الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المسؤول المباشر	الثقة في زملاء العمل
الثقة في الإدارة العليا	0.871		
الثقة في المسؤول المباشر	0.498	0.884	
الثقة في زملاء العمل	0.137	0.342	0.814

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ارتباط كل متغير (بعد) من متغيرات الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) أكبر من قيمة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، أي أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من المتغيرات، مما يدل على أن جميع المتغيرات متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن متغيرات نموذج الثقة التنظيمية وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT): يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 34: معيار (HTMT) لمتغير الثقة التنظيمية

المتغير (البعد)	الثقة في الإدارة العليا	الثقة في المسؤول المباشر	الثقة في زملاء العمل
الثقة في الإدارة العليا			
الثقة في المسؤول المباشر	0.538		
الثقة في زملاء العمل	0.159	0.382	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) لمتغيرات (أبعاد) الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصى به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه المتغيرات وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن متغيرات نموذج الثقة التنظيمية وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

ثالثاً: تقييم نموذج قياس متغير جودة حياة العمل

يتضمن نموذج قياس جودة حياة العمل في هذه الدراسة سبع متغيرات كامنة مع نموذج قياسي عاكس، ولاختبار هذا النموذج تم أولاً تقييم ثبات وصدق التقارب لمتغير جودة حياة العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: ثبات وصدق متغير جودة حياة العمل

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل rho_A	Cronbach's Alpha	Factor Loading	المؤشرات	الأبعاد
0.673	0.911	0.877	0.877	0.796	QWL1	ظروف العمل
				0.862	QWL2	
				0.863	QWL3	
				0.724	QWL4	
				0.850	QWL5	
0.584	0.875	0.827	0.822	0.755	QWL6	خصائص الوظيفة
				0.736	QWL7	
				0.807	QWL8	
				0.760	QWL9	
				0.761	QWL10	
0.640	0.898	0.873	0.858	0.694	QWL11	الأجور والمكافآت
				0.844	QWL12	
				0.764	QWL13	
				0.817	QWL14	
				0.869	QWL15	
0.769	0.930	0.900	0.899	0.828	QWL16	فريق العمل
				0.909	QWL17	
				0.900	QWL18	
				0.869	QWL19	
0.708	0.923	0.911	0.897	0.785	QWL20	الإشراف اسلوب الرئيس في
				0.850	QWL21	
				0.804	QWL22	
				0.902	QWL23	
				0.860	QWL24	
0.627	0.869	0.817	0.797	0.853	QWL25	-

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

				0.736	QWL26	
				0.888	QWL27	
				0.671	QWL28	
0.613	0.887	0.844	0.841	0.748	QWL29	التوازن بين العمل والحياة الشخصية
				0.801	QWL30	
				0.873	QWL31	
				0.761	QWL32	
				0.723	QWL33	
	0.936	0.936	0.929	إجمالي متغير جودة حياة العمل		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن أغلب قيم معاملات التشبع لمؤشرات نموذج جودة حياة العمل مقبولة، إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، مما يدل على تميزها بثبات عالي، باستثناء المؤشر رقم (11) والمؤشر رقم (28) التي بلغت قيمة معاملات تشبعهما على التوالي (0.694) و(0.671)، إلا أننا نحتفظ بهما بالرغم من أن قيمهم أقل من الحد المقبول (0.7)، وهذا لأن الاحتفاظ بهما لن يؤثر على مستوى متوسط التباين المستخرج (AVE) حسب ما ذكره (Hair & Al, 2017).

ونلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجميع قيم معامل (rho_A)، وجميع قيم معامل الثبات المركب (CR) لأبعاد نموذج جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.7)، والتي تدل كلها على ثبات الاتساق الداخلي بين جميع عبارات متغير جودة حياة العمل.

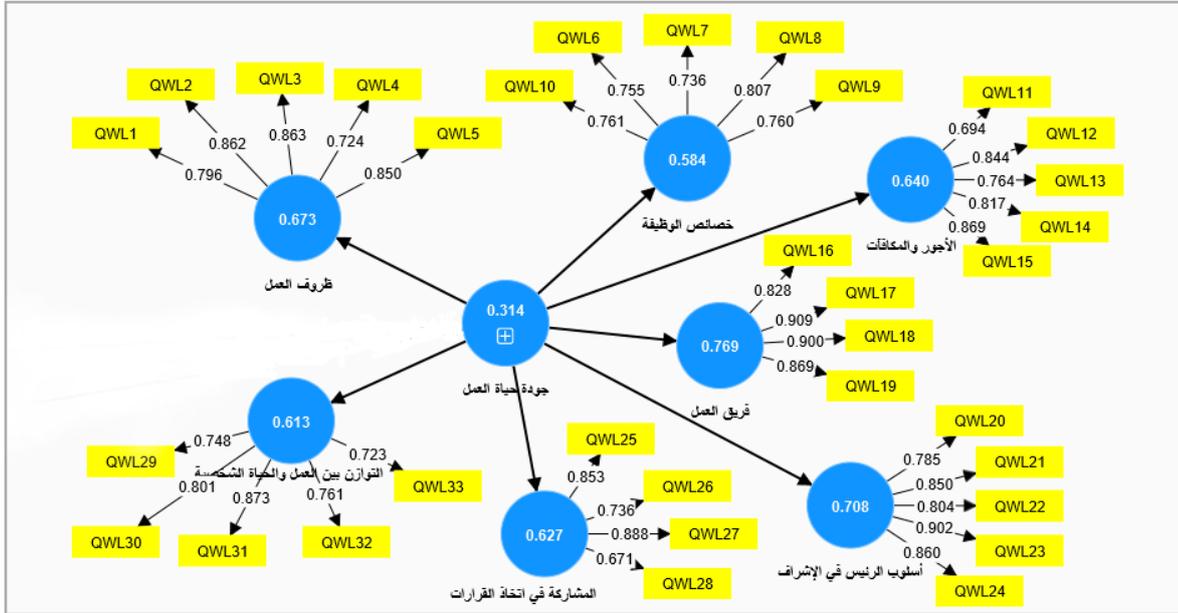
كما نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) والتي بلغت على التوالي (0.673)، (0.584)، (0.640)، (0.769)، (0.708)، (0.627)، (0.613)، مقبولة إذ أنها تفوق الحد الأدنى (0.5)، مما يعني أنها تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها.

وإجمالاً فإن قيمة معامل ثبات نموذج جودة حياة العمل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) قدرت بـ (0.929)، كما قدرت قيمة معامل (rho_A) التي تدل هي الأخرى على ثبات النموذج بـ (0.936)، بينما

قدرت قيمة معامل الثبات المركب (CR) لنموذج جودة حياة العمل بـ (0.936)، والتي تعتبر جميعها قيم عالية جدا تدل على تمتع نموذج جودة حياة العمل بدرجة ثبات عالية.

ويوضح الشكل التالي نتائج ثبات وصدق التقارب لعبارات (مؤشرات) متغير جودة حياة العمل:

الشكل رقم 21: ثبات وصدق التقارب لنموذج جودة حياة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن جميع القيم الواردة في نموذج جودة حياة العمل مقبولة لتجاوزها الحد الأدنى، وبما أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد متغير جودة حياة العمل تفسر أكثر من نصف تباين المتغيرات التي تعكسها، فإن ثبات وصدق التقارب لنموذج جودة حياة العمل محقق.

بعد تقييم ثبات وصدق المقياس يتم تقييم صدق التمايز من أجل التأكد من أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات، بمعنى أنه يوجد تمايز بين المتغيرات، حيث يتم تقييمه من خلال معيار التشعبات المتقاطعة (Cross Loadings)، معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker)، معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT) كالتالي:

1. معيار التشعبات (التحميلات) المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير جودة حياة العمل: أو ما يسمى بالتباين بين العبارات (المؤشرات)، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Cross Loadings) لمتغير جودة حياة العمل:

الجدول رقم 36: معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لمتغير جودة حياة العمل

التوازن بين العمل والحياة الشخصية	المشاركة في اتخاذ القرارات	أسلوب الرئيس في الإشراف	فريق العمل	الأجور والمكافآت	خصائص الوظيفة	ظروف العمل	المؤشر
0.186	0.448	0.323	0.192	0.572	0.244	0.796	QWL1
0.268	0.453	0.293	0.142	0.542	0.324	0.862	QWL2
0.322	0.482	0.302	0.198	0.563	0.305	0.863	QWL3
0.359	0.464	0.365	0.518	0.373	0.387	0.724	QWL4
0.234	0.428	0.348	0.304	0.480	0.329	0.850	QWL5
0.218	0.391	0.290	0.350	0.167	0.755	0.353	QWL6
0.131	0.332	0.188	0.254	0.007	0.736	0.183	QWL7
0.120	0.445	0.304	0.342	0.107	0.807	0.319	QWL8
0.172	0.513	0.340	0.332	0.145	0.760	0.307	QWL9
0.287	0.364	0.202	0.252	0.285	0.761	0.298	QWL10
0.352	0.270	0.280	0.079	0.694	0.058	0.346	QWL11
0.386	0.430	0.381	0.212	0.844	0.173	0.571	QWL12
0.228	0.298	0.266	0.122	0.764	0.155	0.457	QWL13
0.271	0.338	0.202	0.000	0.817	0.206	0.529	QWL14
0.315	0.327	0.381	0.190	0.869	0.173	0.530	QWL15
0.278	0.349	0.416	0.828	0.159	0.372	0.292	QWL16
0.238	0.403	0.418	0.909	0.090	0.353	0.251	QWL17
0.239	0.400	0.409	0.900	0.181	0.307	0.322	QWL18
0.264	0.375	0.365	0.869	0.128	0.389	0.309	QWL19
0.134	0.401	0.785	0.342	0.256	0.229	0.235	QWL20
0.283	0.470	0.850	0.383	0.375	0.298	0.352	QWL21
0.272	0.353	0.804	0.385	0.288	0.140	0.200	QWL22
0.349	0.597	0.902	0.402	0.371	0.361	0.415	QWL23
0.295	0.592	0.860	0.414	0.311	0.406	0.423	QWL24
0.371	0.853	0.471	0.285	0.296	0.524	0.427	QWL25
0.313	0.736	0.374	0.385	0.166	0.399	0.291	QWL26
0.375	0.888	0.656	0.453	0.338	0.489	0.468	QWL27
0.232	0.671	0.305	0.246	0.530	0.285	0.566	QWL28
0.748	0.308	0.265	0.347	0.252	0.335	0.196	QWL29
0.801	0.244	0.142	0.157	0.325	0.081	0.173	QWL30
0.873	0.260	0.204	0.223	0.314	0.103	0.231	QWL31

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

0.761	0.388	0.314	0.207	0.365	0.203	0.443	QWL32
0.723	0.372	0.302	0.182	0.256	0.200	0.215	QWL33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings) لنموذج جودة حياة العمل بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) أكبر من قيمة علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يرتبط مع متغيره الكامن أكبر من ارتباطه مع متغير كامن آخر، مما يدل على أن جميع المؤشرات غير مكررة ولا يوجد تداخل بينها وبين مؤشرات متغيرات أخرى، وبالتالي فإن مؤشرات نموذج جودة حياة العمل وفق معيار (Cross Loadings) تمتاز بصدق تمايزي عالي.

2. معيار الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Fornell and Larker) لمتغير الثقة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (Fornell and Larker) لمتغير جودة حياة العمل:

الجدول رقم 37: معيار (Fornell and Larker) لمتغير جودة حياة العمل

المتغير (البعد)	ظروف العمل	خصائص الوظيفة	الأجور والمكافآت	فريق العمل	أسلوب الرئيس في الإشراف	المشاركة في اتخاذ القرارات	التوازن بين العمل والحياة الشخصية
ظروف العمل	0.821						
خصائص الوظيفة	0.390	0.764					
الأجور والمكافآت	0.616	0.195	0.800				
فريق العمل	0.335	0.405	0.160	0.877			
أسلوب الرئيس في الإشراف	0.399	0.353	0.384	0.459	0.841		
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.556	0.542	0.421	0.436	0.586	0.792	
التوازن بين العمل والحياة الشخصية	0.337	0.246	0.390	0.291	0.324	0.412	0.783

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ارتباط كل متغير (بعد) من متغيرات جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ

القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) أكبر من قيمة ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، أي أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لغيره من المتغيرات، مما يدل على أن جميع المتغيرات متميزة ولا يوجد تداخل بينها وبين متغيرات أخرى، وبالتالي فإن متغيرات نموذج جودة حياة العمل وفق معيار (Fornell and Larker) تمتاز بصدق تمايزي.

3. معيار (Heterotrait-monotrait ratio- HTMT): يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معيار (HTMT) لمتغير جودة حياة العمل:

الجدول رقم 38: معيار (HTMT) لمتغير جودة حياة العمل

المتغير (البعد)	ظروف العمل	خصائص الوظيفة	الأجور والمكافآت	فريق العمل	أسلوب الرئيس في الإشراف	المشاركة في اتخاذ القرارات	التوازن بين العمل والحياة الشخصية
ظروف العمل							
خصائص الوظيفة	0.447						
الأجور والمكافآت	0.704	0.239					
فريق العمل	0.372	0.466	0.181				
أسلوب الرئيس في الإشراف	0.435	0.389	0.427	0.510			
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.664	0.657	0.504	0.513	0.663		
التوازن بين العمل والحياة الشخصية	0.371	0.285	0.454	0.328	0.353	0.489	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم ارتباطات معيار (HTMT) لمتغيرات (أبعاد) جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) مقبولة، وذلك لأنها لم تتجاوز الحد الأعلى الموصى به والمقدر بـ (0.85)، مما يدل على تمايز جميع هذه المتغيرات وعدم تداخلها فيما بينها، وبالتالي فإن متغيرات نموذج جودة حياة العمل وفق معيار (HTMT) تمتاز بصدق تمايزي.

وبناء على ما سبق فإن كل النماذج القياسية العاكسة لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل) تمتاز بثبات الاتساق الداخلي للمؤشرات (العبارات) التي تقيسها، إذ جاءت كل المعايير

المعتمدة في قياسها بما فيها معاملات التشعب (Factor Loading)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل (rho_A)، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability CR)، وفق المستويات المناسبة، كما اتسمت هذه المتغيرات بتحقيقها للصدق بشقيه، صدق التقارب (Convergent Validity) وصدق التمايز (Discriminant Validity)، وبالتالي فقد تم استيفاء هذه المرحلة ومن الممكن الشروع في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model).

المطلب الثاني: النموذج الهيكلي للدراسة

بعد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة، يمكن الانتقال إلى إجراءات تقييم النموذج الهيكلي للدراسة والتي تمكننا من اختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات (VIF)، تقييم معاملات التحديد (R^2 Coefficient of determination)، تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)، تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance)، وتقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients).

أولاً: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)

يهدف (VIF) إلى التحقق من عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات النموذج الهيكلي للدراسة، وذلك بأن لا تتعدى قيم (VIF) الـ (3)، ولمعالجة مشكلة التداخل الخطي فإنه ينبغي النظر إما في حذف المتغير كلياً أو دمج المتغيرات في متغير واحد، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل):

الجدول رقم 39: التداخل الخطي (VIF) بين متغيرات الدراسة

جودة حياة العمل	الثقة التنظيمية	
2.960	1.000	القيادة الأخلاقية
2.960		الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من قيمة العتبة (3)، مما يشير إلى عدم وجود تداخل خطي بين متغيرات النموذج الهيكلي للدراسة (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، جودة حياة العمل)، وعليه يمكن الاستمرار في عملية التقييم.

ثانياً: تقييم معاملات التحديد (R^2 Coefficient of determination)

أو ما يسمى بمعامل التفسير، ويعتبر مقياس القوة التفسيرية للنموذج، حيث يمثل (R^2) مقدار التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة، والتي تتراوح قيمها من 0 إلى 1 حيث تشير المستويات القريبة من الـ 1 إلى مستويات عالية من القوة التفسيرية، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة:

الجدول رقم 40: معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة

النتيجة	معامل التحديد المعدل (R^2 - adj)	معامل التحديد (R^2)	المتغيرات الكامنة
متوسطة	0.661	0.662	الثقة التنظيمية
متوسطة	0.621	0.623	الثقة في الإدارة العليا
عالية	0.793	0.794	الثقة في المسؤول المباشر
ضعيفة	0.240	0.243	الثقة في زملاء العمل
متوسطة	0.614	0.617	جودة حياة العمل
متوسطة	0.593	0.595	ظروف العمل
متوسطة	0.388	0.391	خصائص الوظيفة
متوسطة	0.438	0.441	الأجور والمكافآت
متوسطة	0.383	0.386	فريق العمل
متوسطة	0.560	0.561	أسلوب الرئيس في الإشراف
متوسطة	0.666	0.667	المشاركة في اتخاذ القرارات
متوسطة	0.341	0.344	التوازن بين العمل والحياة الشخصية

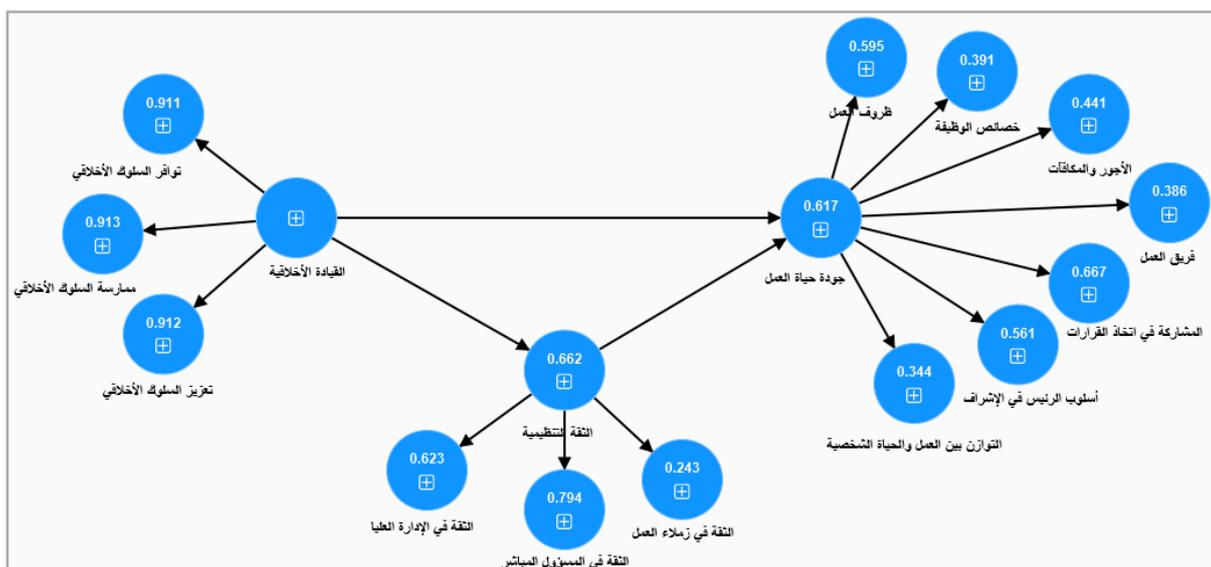
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات التحديد (R^2) مقبولة ودالة إحصائياً، وهذا لأنها أكبر من (0.1)، حيث بلغت قيمة (R^2) لمتغير الثقة التنظيمية (0.662)، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة

الأخلاقية) يفسر الثقة التنظيمية بمستوى متوسط يقدر بـ (66.2%)، أما الباقي والمتمثل في (33.8%) فتفسره متغيرات أخرى، وتشير قيم معاملات التحديد (R^2) لأبعاد الثقة التنظيمية إلى أن القيادة الأخلاقية تفسر بعد الثقة في المسؤول المباشر بمستوى عال يقدر بـ (79.4%)، وتفسر بعد الثقة في الإدارة العليا بمستوى متوسط يقدر بـ (62.3%)، في حين تفسر بعد الثقة في زملاء العمل بمستوى ضعيف يقدر بـ (24.3%)، ونلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة (R^2) لمتغير جودة حياة العمل بلغت (0.617)، مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) معا يفسران المتغير التابع جودة حياة العمل بمستوى متوسط يقدر بـ (61.7%)، أما الباقي والمتمثل في (38.3%) فتفسره متغيرات أخرى، وقد فسرت القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية معا أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) بمستويات متوسطة، كما نلاحظ أن جميع قيم معاملات التحديد المعدلة (R^2 - adj) تقترب بشكل كبير من قيم (R^2) مما يدل على القدرة التفسيرية للنموذج.

ويوضح الشكل التالي معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة:

الشكل رقم 22: معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن جميع قيم معاملات التحديد (R^2) مقبولة، مما يشير إلى قدرة النموذج على التفسير، حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) متغير الثقة التنظيمية بمستوى متوسط، كما تفسر القيادة

الأخلاقية والثقة التنظيمية معا جودة حياة العمل بمستويات متوسطة، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج معتدلة على العموم.

ثالثا: تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)

حجم التأثير هو مقدار مساهمة كل متغير مستقل في قيمة معامل التحديد لمتغير تابع، بمعنى آخر يقيس حجم أو قوة العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ويوضح الجدول التالي قيم حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 41: حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة

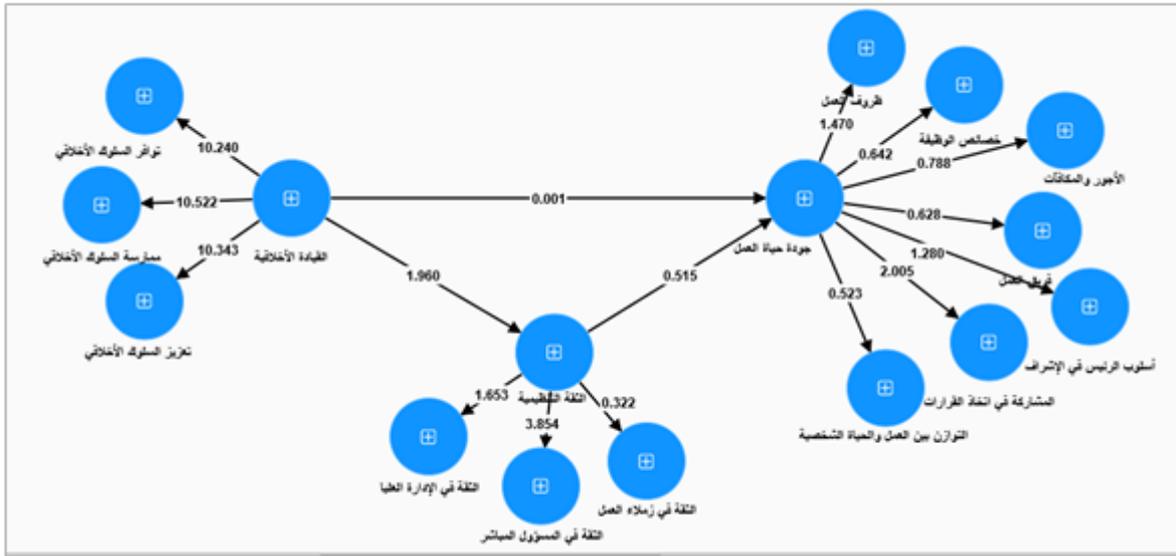
المتغيرات	حجم التأثير (f^2)	النتيجة
القيادة الأخلاقية - < الثقة التنظيمية	1.960	حجم تأثير كبير
القيادة الأخلاقية - < جودة حياة العمل	0.001	لا وجود لحجم تأثير
الثقة التنظيمية - < جودة حياة العمل	0.515	حجم تأثير كبير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود حجم تأثير (f^2) كبير للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، ولثقة التنظيمية على جودة حياة العمل، إذ بلغت قيمة (f^2) على التوالي (1.960) و(0.515)، وهي قيم أكبر من (0.35)، مما يعني وجود حجم تأثير كبير، بينما لا يوجد حجم تأثير للقيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، وهذا لبلوغ قيمة حجم التأثير (0.001)، وهي أقل من (0.02)، مما يعني لا وجود لحجم تأثير.

ويوضح الشكل التالي قيم حجم التأثير (f^2) لمتغيرات للدراسة:

الشكل رقم 23: حجم التأثير (f^2) لمتغيرات للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك حجم تأثير كبير لكل من القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، والثقة التنظيمية على جودة حياة العمل، بينما لا يوجد حجم تأثير للقيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل.

رابعاً: تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance)

يعتبر هذا المقياس مؤشراً على القدرة التنبؤية للنموذج، أي قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة، وذلك بأن تكون قيمته أكبر من الصفر، ويوضح الجدول التالي قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم 42: قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الكامنة	Q^2 predict
توافر السلوك الأخلاقي	0.911
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.913
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.912
الثقة التنظيمية	0.658
الثقة في الإدارة العليا	0.310
الثقة في المسؤول المباشر	0.673
الثقة في زملاء العمل	0.067

0.414	جودة حياة العمل
0.255	ظروف العمل
0.130	خصائص الوظيفة
0.095	الأجور والمكافآت
0.042	فريق العمل
0.387	أسلوب الرئيس في الإشراف
0.329	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.119	التوازن بين العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم جودة التنبؤ (Q^2) لمتغيرات الدراسة مقبولة ودالة إحصائياً، إذ أنها أكبر من الصفر، مما يدل على قدرة متغير القيادة الأخلاقية على التنبؤ بمتغير الثقة التنظيمية، وقدرة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية معاً على التنبؤ بجودة حياة العمل، وبالتالي يمكن الاعتماد على المتغير المستقل والمتغير الوسيط في التنبؤ بالمتغير التابع في هذه الدراسة.

خامساً: تقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients)

تم تقييم معاملات المسار المتمثلة في العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة في النموذج الهيكلي باستخدام تقنية (Bootstrapping)، التي سمحت لنا باختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات المسار وتحديد العلاقة بين المتغيرات واحتمالية الخطأ من خلال قيم (P-Value) التي يجب أن تكون أقل من (0.05) عند افتراض مستوى معنوية 5% حتى تكون العلاقة ذات معنوية ودالة إحصائياً، ومن خلال قيم (T-Value) التي يجب أن تكون أكبر من (1.96)، وتحديد قوة ونوع الأثر من خلال قيم معامل المسار (β) التي تتراوح بين (+1 و -1)، كالتالي:

الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة:

الجدول رقم 43: نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة للدراسة

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	31.323	0.026	0.814	القيادة الأخلاقية - < الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.814)، مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الثقة التنظيمية بنسبة (81.4 %)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة الرابعة محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية:

- الفرضية الفرعية الأولى **H₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في الإدارة العليا لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **H₂**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في المسؤول المباشر لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **H₃**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في زملاء العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 44: نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد الثقة التنظيمية

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	16.454	0.039	0.642	القيادة الأخلاقية - < الثقة في الإدارة العليا
مقبول	0.000	24.877	0.029	0.725	القيادة الأخلاقية - < الثقة في المسؤول المباشر

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقبول	0.000	5.980	0.067	0.401	القيادة الأخلاقية - < الثقة في زملاء العمل
-------	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في الإدارة العليا لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.642)، مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الثقة في الإدارة العليا بنسبة (64.2%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية H₁ محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في الإدارة العليا لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في المسؤول المباشر لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.725)، مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الثقة في المسؤول المباشر بنسبة (72.5%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية H₂ محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في المسؤول المباشر لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

كما نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في زملاء العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.401)، مما يشير إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الثقة في زملاء العمل بنسبة (40.1%)، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية H₃ محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز بعد الثقة في زملاء العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة للدراسة:

الجدول رقم 45: نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة للدراسة

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
غير مقبول	0.741	0.331	0.077	0.025	القيادة الأخلاقية - < جودة حياة العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وضعيف لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة لكن غير دال إحصائياً، حيث كانت قيمة (P-Value) أكبر من (0.05)، وقيمة (T-Value) أقل من (1.96)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة الخامسة غير محققة؛ أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل:

- الفرضية الفرعية الأولى **H₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد ظروف العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **H₂**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد خصائص الوظيفة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **H₃**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد الأجور والمكافآت لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة **H₄**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد فريق العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة **H₅**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد أسلوب الرئيس في الإشراف لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السادسة **H6**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السابعة **H7**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد جودة حياة

العمل:

الجدول رقم 46: نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار القيادة الأخلاقية وأبعاد جودة حياة العمل

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
غير مقبول	0.741	0.330	0.059	0.020	القيادة الأخلاقية - < ظروف العمل
غير مقبول	0.743	0.328	0.048	0.016	القيادة الأخلاقية - < خصائص الوظيفة
غير مقبول	0.741	0.331	0.051	0.017	القيادة الأخلاقية - < الأجور والمكافآت
غير مقبول	0.741	0.331	0.048	0.016	القيادة الأخلاقية - < فريق العمل
غير مقبول	0.742	0.329	0.058	0.019	القيادة الأخلاقية - < أسلوب الرئيس في الإشراف
غير مقبول	0.741	0.330	0.063	0.021	القيادة الأخلاقية - < المشاركة في اتخاذ القرارات
غير مقبول	0.742	0.329	0.045	0.015	القيادة الأخلاقية - < التوازن بين العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وضعيف لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين أبعاد جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة لكنها غير دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم (P-Value) أكبر من (0.05)، وجميع قيم (T-Value) أقل من (1.96)، وبالتالي فإن جميع الفرضيات الفرعية السابقة غير محققة؛ أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جميع أبعاد جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السادسة للدراسة:

الجدول رقم 47: نتائج الفرضية الرئيسة السادسة للدراسة

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	11.316	0.068	0.765	الثقة التنظيمية - < جودة حياة العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي للثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.765)، مما يشير إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل بنسبة (76.5 %)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة السادسة محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل:

- الفرضية الفرعية الأولى **H₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد ظروف العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **H₂**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد خصائص الوظيفة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **H₃**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد الأجور والمكافآت لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة **H₄**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد فريق العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة **H5**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد أسلوب الرئيس في الإشراف لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السادسة **H6**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السابعة **H7**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار الثقة التنظيمية وأبعاد جودة حياة العمل:

الجدول رقم 48: نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بمسار الثقة التنظيمية وأبعاد جودة حياة العمل

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	9.935	0.059	0.590	الثقة التنظيمية - < ظروف العمل
مقبول	0.000	7.849	0.061	0.478	الثقة التنظيمية - < خصائص الوظيفة
مقبول	0.000	8.537	0.059	0.508	الثقة التنظيمية - < الأجور والمكافآت
مقبول	0.000	7.162	0.066	0.475	الثقة التنظيمية - < فريق العمل
مقبول	0.000	9.441	0.061	0.573	الثقة التنظيمية - < أسلوب الرئيس في الإشراف
مقبول	0.000	10.212	0.061	0.625	الثقة التنظيمية - < المشاركة في اتخاذ القرارات
مقبول	0.000	7.595	0.059	0.448	الثقة التنظيمية - < التوازن بين العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

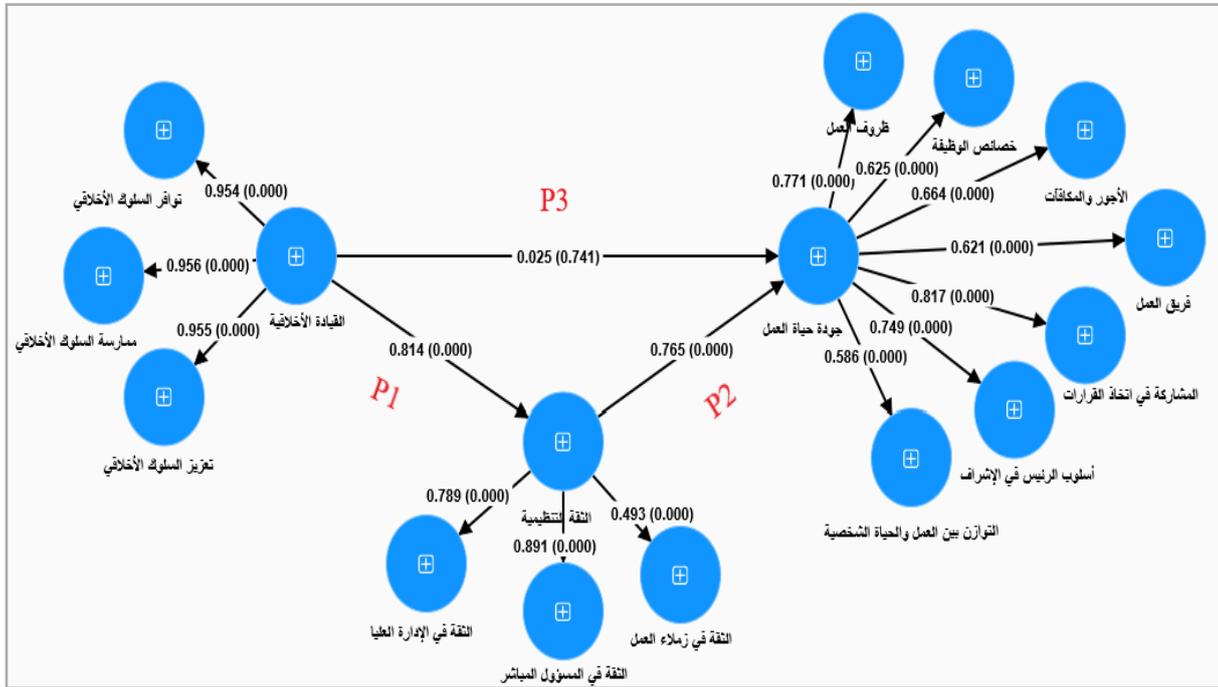
نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي للثقة التنظيمية على تحسين أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت جميع قيم (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت جميع قيم (T-Value) أكبر من (1.96)، وتشير قيم معاملات المسار إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (62.5)

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

(%)، وتحسين بعد ظروف العمل بنسبة (59%)، وتحسين بعد أسلوب الرئيس في الإشراف بنسبة (57.3%)، وتحسين بعد الأجور والمكافآت بنسبة (50.8%)، وتحسين بعد خصائص الوظيفة بنسبة (47.8%)، وتحسين بعد فريق العمل بنسبة (47.5%)، وتحسين بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية بنسبة (44.8%)، وبالتالي فإن جميع الفرضيات الفرعية السابقة محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على تحسين جميع أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

ويوضح الشكل التالي معاملات المسار لنموذج الدراسة:

الشكل رقم 24: معاملات مسار نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من الشكل أعلاه وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية، وللثقة التنظيمية على جودة حياة العمل، في حين عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل.

سادسا: اختبار الوساطة

الفرضية الرئيسية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

بعد اختبار التأثيرات المباشرة بين (ممارسات القيادة الأخلاقية - < الثقة التنظيمية) و(ممارسات القيادة الأخلاقية - < جودة حياة العمل)، و(الثقة التنظيمية - < جودة حياة العمل)، نتطرق في هذه المرحلة لاختبار التأثير الغير مباشر لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التأثير الغير المباشر:

الجدول رقم 49: نتائج الفرضية الرئيسية السابعة للدراسة

النتيجة	مجال الثقة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	[0.509 - 0.757]	0.000	9.809	0.063	0.622	القيادة الأخلاقية - < الثقة التنظيمية - < جودة حياة العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت قيمة (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت قيمة (T-Value) أكبر من (1.96)، كما نلاحظ أن مجال الثقة [0.509 - 0.757] لتقدير معامل المسار (0.622) لا يتضمن الصفر وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية السابعة محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد جودة حياة العمل من خلال الثقة

التنظيمية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد ظروف العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد خصائص الوظيفة من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة **H3**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد الأجور والمكافآت من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة **H4**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد فريق العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة **H5**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد أسلوب الرئيس في الإشراف من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السادسة **H6**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية السابعة **H7**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية:

الجدول رقم 50: نتائج الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية على أبعاد جودة حياة العمل من

خلال الثقة التنظيمية

النتيجة	P-Value	T-Value	Std. Error	Std. Beta	الفرضية
مقبول	0.000	12.638	0.040	0.500	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> ظروف العمل
مقبول	0.000	9.591	0.042	0.405	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> خصائص الوظيفة
مقبول	0.000	10.513	0.041	0.430	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> الأجور والمكافآت
مقبول	0.000	9.052	0.044	0.402	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> فريق العمل
مقبول	0.000	10.489	0.046	0.485	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> أسلوب الرئيس في الإشراف

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقبول	0.000	13.978	0.038	0.529	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> المشاركة في اتخاذ القرارات
مقبول	0.000	7.888	0.048	0.380	القيادة الأخلاقية -> الثقة التنظيمية -> التوازن بين العمل والحياة الشخصية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS4.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية على تحسين أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) من خلال الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كانت جميع قيم (P-Value) أقل من (0.05)، وكانت جميع قيم (T-Value) أكبر من (1.96)، وبالتالي فإن جميع الفرضيات الفرعية السابقة محققة؛ أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جميع أبعاد جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحديد نوع تأثير الوساطة لمتغير الثقة التنظيمية في نموذج الدراسة تم حساب قيمة (VAF) الذي يقيس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، وذلك من خلال قسمة الأثر الغير مباشر على الأثر الكلي وفق الصيغة التالية¹:

$$VAF = \frac{(P1 \times P2)}{((P1 \times P2) + P3)}$$

حيث:

- إذا كانت قيمة (VAF) أقل من 20 % فلا توجد وساطة؛
- إذا كانت قيمة (VAF) تتراوح بين 20 % و 80 % فالوساطة جزئية؛
- إذا كانت قيمة (VAF) أكبر من 80 % فالوساطة كلية.

¹ Christian N, José L, Gabriel A, **Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models**, Industrial Management & Data Systems, Vol 116, No 9, 2016, p 20.

ومنه:

$$VAF = \frac{(0.814 \times 0.765)}{((0.814 \times 0.765) + 0.025)} = 0.961$$

نلاحظ أن قيمة (VAF) بلغت (96.1%) وهي أكبر من (80%) مما يشير إلى أن أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية يتمثل في نسبة (96.1%)، أي أن للثقة التنظيمية وساطة كلية (Full Mediation)، والتي أشار إليها (Hair 2017) بأنها أفضل حالة وساطة (تأثير غير مباشر فقط)، حيث يتوافق فيها الوسيط تماما مع الإطار النظري المفترض.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتقييم مخرجات نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، سنحاول في هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك من خلال مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة؛

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتفسير نتائج فرضيات توفر ممارسات القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل كالتالي:

أولاً: القيادة الأخلاقية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، والتي تدل على تمتع قادة المؤسسة بوعي أخلاقي يعكس التزامهم بالمعايير والقيم الأخلاقية في تعاملاتهم، مما يضفي على سلوكياتهم طابع الاحترام والقبول من قبل الموظفين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خليفة بن حماد البلوي 2023)، ودراسة (حسين حموش وجيلالي بوزكري 2022)، ودراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (لبنى رشدي الصريع 2020)، ودراسة (أمجد دراركة وهدى المطيري 2017).

وتختلف هذه النتيجة مع كل من نتائج دراسة (فتحي لعموري وبوبكر عباسي 2022)، ودراسة (سلوى تيشات 2018) التي أظهرت وجود مستوى متوسط من توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تفسير المستوى المرتفع لممارسات القيادة الأخلاقية من خلال:

1. توافر السلوك الأخلاقي: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد توافر السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء في الترتيب الأول، وتعزى هذه النتيجة إلى تحلي شخصية قادة المؤسسة بمجموعة من المبادئ مثل العدل، الإنصاف، الصبر، الصدق، الأمانة، النزاهة، الشفافية وغيرها من السمات الأخلاقية التي تؤهله لتبني نمط القيادة الأخلاقية.

2. ممارسة السلوك الأخلاقي: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد ممارسة السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الثالث والأخير، تعزى هذه النتيجة إلى إمكانية وجود تحديات تنظيمية وضغوطات وظيفية تعيق قدرة قادة المؤسسة على تحويل جميع القيم الأخلاقية التي يحملونها إلى أفعال ملموسة، وعلى الرغم من أن مستوى بعد ممارسة السلوك الأخلاقي متوسط إلا أنه يمثل خطوة إيجابية نحو تحقيق ممارسات القيادة الأخلاقية بفعالية.

3. تعزيز السلوك الأخلاقي: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء في الترتيب الثاني، تعزى هذه النتائج إلى فعالية جهود القادة المبذولة في نشر وترسيخ ثقافة الممارسات الأخلاقية بين الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: الثقة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، والتي يمكن تفسيرها بوجود بعض العوامل الغير مرغوب فيها داخل المؤسسة مثل نقص عمليات التواصل الشفاف أو عدم توفير المعلومات الكافية حول العمل أو التغييرات المفاجئة، والتي تؤدي جميعها إلى حدوث عدم استقرار وقلق يؤثر على مستويات الثقة التنظيمية لدى الموظفين، وعلى الرغم من وجود مستوى متوسط من توفر الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه مقبول إلى حد ما، كونها تسمح على الأقل بوجود مستوى معتدل من التفاعل والتواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عيسى نجيمي وجهيد بوطالب 2023)، ودراسة (ساخي بوبكر 2016).

وتختلف هذه النتيجة مع كل من نتائج دراسة (لبنى محمد الصريع 2020)، ودراسة (أمل عبد الوهاب الصالح 2019)، ودراسة (أمجد دراركة وهدي المطيري 2017) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من توفر الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويمكن تفسير المستوى المتوسط للثقة التنظيمية من خلال:

1. الثقة في الإدارة العليا: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد الثقة في الإدارة العليا من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الثالث والأخير، تعزى هذه النتيجة إلى نقص التوجيه والدعم الكاف للموظفين سواء على الصعيد المادي أو المعنوي من قبل الإدارة العليا، بالإضافة إلى نقص الشفافية

في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات مما يساهم في توليد الشعور بالشك وفقدان الثقة، كما أن عدم وضوح أهداف الإدارة العليا بشكل دقيق يلعب دورا في تقليل مستويات الثقة بين الموظفين والإدارة العليا للمؤسسة.

2. الثقة في المسؤول المباشر: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد الثقة في المسؤول المباشر من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، حيث جاء في الترتيب الثاني، تعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام المسؤول المباشر بمشاكل وانشغالات الموظفين، وعدم انخراطه في تحصيل حقوقهم كاملة من الإدارة العليا باعتباره همزة الوصل بينهم، بالإضافة إلى عدم إدراكه لتوقعات موظفيه منه بشكل صحيح من شأنه تقليل مستويات الثقة بينهم.

3. الثقة في زملاء العمل: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد الثقة في زملاء العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، حيث جاء في الترتيب الأول، تعزى هذه النتيجة إلى تواجد روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، بحيث يمكن تقديم الدعم المتبادل والاعتماد على بعضهم البعض عند الحاجة دون اللجوء إلى الرسمية، مما تؤدي إلى بناء وتعزيز الثقة بين الموظفين داخل المؤسسة.

ثالثا: جودة حياة العمل

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، والذي يمكن أن يكون ناتجا عن مجموعة من العوامل والتحديات التي يواجهها الموظفون من بينها طبيعة العمل في المجال الطبي وما يترتب عنه من أعباء عملية وتطلعات مهنية عالية، نقص المستلزمات والمعدات الطبية اللازمة لمزاولة العمل بأريحية، وجود العراقيل الإدارية والبيروقراطية خاصة المتعلقة بالأجور والمزايا والفرص التطويرية، غياب الدعم والتقدير لمجهودات الموظفين، بالإضافة إلى افتقار الإجراءات السياسية والتنظيمية المطبقة داخل المؤسسة بما فيها من قوانين وبرامج للمرونة والتكيف السريع مع التغيرات الحاصلة، كل هذا له دور مهم وفعال في تحديد مستويات جودة حياة العمل في المؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (ساخي بوبكر 2016).

وتختلف هذه النتيجة مع كل من نتائج دراسة (حسين حموش وجيلالي بوزكري 2022)، ودراسة (المهدي هجالة يوسف 2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من توفر جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تختلف مع نتائج دراسة (Evangelos Fradelos & Al 2022) التي أظهرت وجود مستوى منخفض من توفر جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن تفسير المستوى المتوسط لجودة حياة العمل من خلال:

1. ظروف العمل: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد ظروف العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب السادس، تعزى هذه النتيجة إلى صعوبات بيئة العمل التي تتسم بالضغط المكثف وعدم الاستقرار النسبي، نتيجة التعامل اليومي والمستمر مع تحديات طبية معقدة وحالات طارئة، مما يتطلب وفرة الموارد والتجهيزات من جهة، وضرورة الاستعداد والتركيز الدائم من جهة أخرى لضمان تقديم خدمات طبية ذات جودة وفاعلية.

2. خصائص الوظيفة: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد خصائص الوظيفة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء في الترتيب الأول، تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين بأهمية أدوارهم ومسئولياتهم داخل المؤسسة، وامتلاكهم لمختلف المهارات اللازمة لأداء وظائفهم على أكمل وجه، إذ أنهم يقدمون خدمات ذات طابع نبيل تصب في خدمة المجتمع وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

3. الأجور والمكافآت: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد الأجور والمكافآت من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب السابع والأخير، تعزى هذه النتيجة إلى شعور الموظفين بأن نظام الأجور والمكافآت لا يرقى إلى مستوى تطلعاتهم وطموحاتهم، حيث يرون أن القطاع الذي يزاولون مهنتهم به يفترض أن يعكس المجهود المبذول من خلال تناسب المكافآت والمزايا مع التحديات والإسهامات التي يقدمونها في مجالاتهم المهنية.

4. فريق العمل: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد فريق العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث جاء في الترتيب الثاني، تعزى هذه النتيجة إلى وجود الموظفين ضمن فرق عمل إيجابية تسودها علاقات جيدة ملؤها الاحترام والتقدير ومراعاة مشاعر بعضهم البعض، مما يساهم في تعزيز التواصل والتناغم بين أفراد الفريق، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من جودة حياة العمل في المؤسسة.

5. أسلوب الرئيس في الإشراف: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد أسلوب الرئيس في الإشراف من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الثالث، تعزى هذه النتيجة إلى إمكانية مواجهة الرئيس لتحديات مهنية تؤدي إلى حدوث فجوات في التواصل بشكل مفتوح وفعال بينه وبين موظفيه، مما يؤدي إلى شعورهم بنقص في توفير المعلومات والتعليمات لأداء العمل، وكذا شعورهم بأنهم بحاجة أكثر إلى تقدير ودعم أفكارهم ومقترحاتهم حول ما يتعلق بالعمل.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الخامس، تعزى هذه النتيجة إلى غياب فرص التدريب والتطوير الكافية لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار خاصة في ظل حساسية العمل الذي لا يحتمل وقوع أخطاء، بالإضافة إلى وجود المعايير التنظيمية التي تدعم الهيكل الهرمي داخل المستشفى (من أعلى إلى أسفل)، والتي من شأنها إعاقة الموظفين في عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

7. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: أظهرت النتائج أن مستوى توفر بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، حيث جاء في الترتيب الرابع، تعزى هذه النتيجة إلى قيود متطلبات العمل بما فيها من ساعات عمل طويلة وغير منتظمة، كما أن التعرض المستمر للمهام الطبية المستعجلة يسبب أحياناً شعور الموظفين بالتوتر والإرهاق الجسدي والنفسي، مما يُصعّب تحقيق توازن مثالي بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين.

❖ وما شد انتباهنا أن أغلب قيم الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة تقترب أو تفوق الواحد، وهي قيم مرتفعة نسبياً، مما يعني تشتت في اتجاهات آراء عينة الدراسة، تعزى هذه النتيجة في رأينا للعوامل التالية:

- تباين المستويات الإدراكية والتصورية بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل، باعتبارها مفاهيم جديدة عليهم؛

- تباين في الخلفيات المعرفية والتجارب الشخصية لأفراد عينة الدراسة بشأن مواضيع متغيرات الدراسة؛

- تباين في توقعات أفراد عينة الدراسة حول ما يجب أن يكون أو ما يعتبر مثالي ومتميز بالنسبة إليهم،

استناداً إلى معايير المؤسسات الاستشفائية الخاصة والنماذج العالمية المتقدمة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب مناقشة وتفسير نتائج الأثر المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة كالتالي:

أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن تبني القادة لنمط القيادة الأخلاقية يساهم في زيادة وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين، بحيث أن شعور الموظفين بالممارسات الأخلاقية والإجراءات النزيفة والعادلة داخل المؤسسة يولد لديهم شعور قوي بالثقة والأمان في محيط العمل، ويجفهم على الاجتهاد والتفاني في أداء مهامهم، وعلى إظهار الامتنان والتقدير، واحترام قواعد وقوانين العمل وكذا التركيز على جوانبه الإيجابية، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي الذي توصلت إليه نتائج هذه الدراسة حول ممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Naizhu Huang & Al 2021)، ودراسة (زينب الشريفي ومحمد الموسوي 2021)، ودراسة (بسام الرميدي وأسماء الأسرج 2021)، ودراسة (Muhammad Yasir & Nazir Khan 2020)، ودراسة (Tayyaba Fatima & Danish Siddiqui 2020)، ودراسة (Wayan Gde Sarmawa & Al 2020)، ودراسة (أمل عبد الوهاب الصالح 2019)، ودراسة (Gökhan Kerse 2019)، ودراسة (السيد الحضري محمود 2014)، ودراسة (Mehmet Teyfur & Al 2013)، ودراسة (Seyed Rasool Aghadavood & Al 2013).

كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز جميع أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في زملاء العمل) لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير هذه النتائج إلى أن تكتيف ممارسات القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة يعزز من شعور الموظفين بالثقة في كل من الإدارة العليا والمسؤول المباشر وزملاء العمل.

ثانياً: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي يمكن تفسيرها بأن الأثر المباشر لممارسات القيادة الأخلاقية لوحدها على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين يظهر بشكل محدود وغير كاف، حيث يتضح أنه يوجد متغيرات أخرى يتحقق من خلالها هذا التأثير (أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل) بشكل أفضل.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسين حموش وجيلالي بوزكري 2022)، ودراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (عمرو محمد عبد الغني 2017)، ودراسة (Evangelos Fradelos & Al 2022)، ودراسة (Ali Khaleghkhah & Al 2021)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين، حيث يعود هذا الاختلاف إلى أن أغلب الدراسات التي تم الإشارة إليها تناولت تحليل الأثر المباشر بين المتغيرين فقط (القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل) دون إدراج متغير وسيط الذي من شأنه امتصاص الأثر المباشر بشكل كلي أو جزئي.

ثالثاً: مناقشة نتائج أثر تعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لتعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن تعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يؤثر بشكل ملموس على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين، حيث تساهم مستويات الثقة التنظيمية المرتفعة في استحداث بيئة عمل إيجابية تنمي إدراك الموظفين بالاستقرار والانتماء، وتعزز الرضا لديهم بما يحقق ويحسن مستوى جودة حياة العمل لدى الموظفين ويحفزهم نحو التطلع لتحقيق إنجازات أفضل، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي الذي توصلت إليه نتائج هذه الدراسة حول تعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mübeyyen Tepe Küçükoğlu & Meltem Akca 2020)، ودراسة (ساخي بوبكر 2016)، ودراسة (أحمد موسى وعمار موسى 2015)، ودراسة (Yolandi van der Berg & Nico Martins 2013).

كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لتعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جميع أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد شعور الموظفين بالثقة التنظيمية داخل المؤسسة، كلما انعكس ذلك إيجابيا على تحسين جودة حياة العمل لديهم.

رابعا: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن الثقة التنظيمية تلعب دورا وسيطا هاما وحيويا في نقل الآثار الإيجابية لممارسات القيادة الأخلاقية إلى جودة حياة العمل، حيث أن توجه قادة المؤسسة نحو تبني نمط قيادي أخلاقي يؤدي إلى استحداث جو إيجابي مفعم بالثقة والأمان بين الموظفين، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق مستويات عالية من الرضا والاستقرار الوظيفي، وبالتالي يعزز تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين.

كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جميع أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية تعزز شعور الموظفين بالثقة التنظيمية داخل المؤسسة، والتي تؤدي بدورها إلى رفع وتحسين مستويات أبعاد جودة حياة العمل لديهم.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي تبين من خلالها أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة مرتفع، في حين كان كل من مستوى الثقة التنظيمية وجودة حياة العمل من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة متوسطا، وقد تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض وتقييم نموذج الدراسة بشقيه، القياسي والهيكلية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SmartPLS4)، حيث تم تقييم النموذج القياسي لكل متغير على حده، وبعد التأكد من أن النموذج القياسي للدراسة يتميز بثبات الاتساق الداخلي وصدق التقارب والتميز، تم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي للدراسة والذي خلصت نتائج اختبارات المسارات فيه إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي وقوي لتعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي وقوي لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تشابهت مع أغلبها، مما يعني أن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة يتوافق إلى حد كبير مع الأسس النظرية ويدعمها.

خاتمة

خاتمة

لطالما كانت الحاجة الملحة لامتلاك مورد بشري مندفع بشكل قوي نحو تحقيق أهداف المؤسسة من أبرز الهواجس والتحديات التي تواجه القادة الشغوفين لتحقيق تفوق في أداء مؤسساتهم، ومن المؤكد أن أحد أهم الضمانات لبلوغ هذا الهدف ينبع من تحقيق مستويات عالية من جودة حياة العمل لموظفيهم، وتوفير محيط إيجابي لهم يجعلهم يمارسون أعمالهم فيه بكل حرية وأريحية؛ من هنا تبرز ممارسات القيادة الأخلاقية كأداة ناجعة في سبيل تحقيق بيئة عمل داعمة ومستقرة، يتضمنها وجود ثقة تنظيمية عالية بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين ورفع مستويات جودة حياة العمل لدى الموظفين بما يضمن النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

حيث سعينا ضمن هذا السياق ومن خلال هذه الدراسة إلى تحليل عميق وتشريح دقيق لتقديم تصور حول مساهمة ممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين وذلك من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تعتبر عاملا إيجابيا ومهما في رفع جودة حياة العمل في المؤسسات بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة التي كانت موضوع دراستنا.

كما حاولنا في ضوء ما سبق الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية؟

وبغية الوصول إلى اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في مستهل دراستنا؛ قمنا بتصميم استبانة ثم وزعناها على عينة مكونة من (236) موظفا وموظفة ضمن الأسلاك الطبية والشبه طبية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية، والتي وقع الاختيار عليها نظرا لتوافقها وأغراض الدراسة، وبعد الحصول على البيانات الأولية تم الاستعانة ببرنامح التحليل الاحصائي (SmartPLS4)، وقد أفضت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن نمط القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية الفعالة في خلق بيئة تنظيمية تسودها القيم والمعايير الأخلاقية التي من شأنها توفير جو عمل إيجابي داعم يتميز بالثقة والاستقرار، خال من السلوكيات السلبية والممارسات الانتهازية المنافية للأعراف والقوانين التنظيمية في المؤسسة؛

- تلعب الثقة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة دورا أساسيا في تحقيق أداء متميز قائم على التعاون والإخلاص والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة، والإجماع الشامل على رؤيتها وتوجهاتها، حيث يسعى الفرد جاهدا لتقديم أفضل ما لديه، وهذا ما يصب في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة؛

- إن المستويات المرتفعة لجودة حياة العمل لدى الموظفين من أهم المتغيرات الدافعة والمحفزة لتحقيق رضا الموظفين وإثارة عامل الإبداع والابتكار لديهم، بما يضمن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية تساهم في نجاحها وتميزها واستمرارها؛

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا، وهو ما عكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها حيث جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي: توافر السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، مما يشير إلى وجود بوادر تدل على توجه قادة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم نحو تبني نمط القيادة الأخلاقية، ويتضح ذلك من خلال تمتعهم بالصفات والمبادئ الأخلاقية كالصدق والنزاهة والاحترام، والتي تجلت نوعا ما في توجهاتهم وممارساتهم العملية، وهي نتيجة موافقة لما توصلت إليه نتائج دراسة (خليفة بن حماد البلوي 2023)، ودراسة (حسين حموش وجيلالي بوزكري 2022)، ودراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (لبنى رشدي الصريع 2020)، ودراسة (أمجد دراركة وهدى المطيري 2017).

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، وهو ما يعكسه المستوى المتوسط لجميع أبعادها حيث جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في الإدارة العليا، مما يشير إلى أن الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم لم ترقى إلى المستوى المرتفع، الأمر الذي يستدعي النظر في التحسينات اللازمة لتعزيزها، وهي نتيجة موافقة لما توصلت إليه نتائج دراسة (عيسى نجيمي وجهيد بوطالب 2023)، ودراسة (ساخي بوبكر 2016)؛

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى توفر جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، وهو ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب أبعادها حيث جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي: خصائص الوظيفة، فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل، الأجور والمكافآت، وبالرغم من المستوى المتوسط لجودة حياة العمل لدى الموظفين

في المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، إلا أنه مقبول إلى حد ما في ظل طبيعة عمل وتحديات القطاع الصحي، ومع ذلك نشير إلى أهمية اتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع وتحسين هذا المستوى بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أكثر، وهي **نتيجة موافقة** لما توصلت إليه نتائج دراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (ساخي بوبكر 2016)؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية في مكان العمل تساهم في رفع الثقة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، وهي **نتيجة موافقة** لما توصلت إليه نتائج دراسة (Naizhu Huang & Al 2021)، ودراسة (زينب الشريف محمد الموسوي 2021)، ودراسة (بسام الرميدي وأسماء الأسرج 2021)، ودراسة (Tayyaba Fatima & Danish Siddiqui 2020)، ودراسة (I Wayan Gde Sarmawa & Al 2020)، ودراسة (أمل عبد الوهاب الصالح 2019)، ودراسة (Gökhan Kerse 2019)، ودراسة (السيد الحضري محمود 2014)، ودراسة (Mehmet Teyfur & Al 2013)، ودراسة (Seyed Rasool Aghadavood & Al 2013)؛

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية في مكان العمل لا تؤثر في تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، بل تحتاج إلى دافع ومحرك يتوسط علاقة التأثير، وهي **نتيجة مخالفة** لما توصلت إليه نتائج دراسة (حسين حموش وجيلالي بوزكري 2022)، ودراسة (أريج طاهر نعمان 2020)، ودراسة (عمرو محمد عبد الغني 2017)، ودراسة (Evangelos Fradelos & Al 2022)، ودراسة (Ali Khaleghkhah & Al 2021)؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، مما يشير إلى تعزيز الثقة التنظيمية في مكان العمل يساهم في رفع جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، وهي **نتيجة موافقة** لما توصلت إليه نتائج دراسة (Mübeyyen Tepe Küçükoglu & Meltem Akca 2020)، ودراسة

(Saxhi Bobker 2016)، ودراسة (أحمد موسى وعمار موسى 2015)، ودراسة (Yolandi van der Berg & Nico Martins 2013)؛

- بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تتوسط الثقة التنظيمية بشكل كلي أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم، مما يشير إلى أن تحقق الثقة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة الأخلاقية ينعكس إيجابيا على تحسين مستوى جودة حياة العمل لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من المقترحات والتي نرى أنه من شأنها تعزيز دور ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل لدى الموظفين من خلال الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وأهم هذه المقترحات:

- ضرورة إطلاق مبادرات لتكريم وتشجيع القادة الذين يظهرون سلوكا أخلاقيا متميزا، ويعملون على ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين؛

- ضرورة دعم وتعزيز توجه قادة المؤسسة نحو تبني نمط القيادة الأخلاقية والثبات والاستمرارية على الأخلاق الحميدة مهما كانت المواقف، من أجل الارتقاء بالعمل والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية؛

- ضرورة وضع آليات آمنة وسرية للإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية بهدف تجنب الوقوع في المشاحنات والتوترات؛

- ضرورة بناء منظومة للثقة داخل المؤسسة عن طريق إرساء المعاملات النزينة والشفافية في جميع التعاملات والإجراءات مع كافة الموظفين في المستشفى؛

- وجوب توعية الموظفين بغايات وأهداف المستشفى التي تصبو إلى تقديم خدمات صحية ذات قيمة للمجتمع؛

- ضرورة الاهتمام بتهيئة الظروف المادية للعمل من موارد ومعدات وتجهيزات بما يسمح للموظفين بممارسة وظائفهم بأريحية بعيدا عن الضغوطات، ويساهم في زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم؛
- محاولة العمل مع الجهات ذات العلاقة لإعادة النظر في رواتب الموظفين وربطها بجدول غلاء المعيشة لتتوافق مع تلبية حاجياتهم المعيشية؛
- تشجيع إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وفتح المجال لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول العمل؛
- ضرورة توفير فرص أكثر للتدريب المستمر وتطوير الموظفين في المستشفى؛
- تعزيز بيئة تواصل مفتوحة وفعالة لتحفيز التعاون وتشجيع روح الفريق داخل المستشفى؛
- ضرورة عقد لقاءات دورية يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين الموظفين حول ما يتعلق بمشكلات العمل؛
- توفير خدمات الدعم النفسي تعمل على سلامة الموظفين من ضغوطات وتحديات العمل، وتحفزهم نحو تقديم الأفضل دوماً؛
- تنظيم فعاليات ترفيهية وثقافية تساعد على تقوية العلاقات والروابط بين جميع الأطراف داخل المستشفى.

آفاق الدراسة:

- بالرغم من معالجتنا للعديد من الجوانب المهمة لموضوع الدراسة ومحاولتنا لتقديم مساهمة من شأنها تقديم إضافة علمية للموضوع، إلا أننا واستكمالا لجوانب أخرى لم نتمكن استيعابها من خلال دراستنا نرى أنه من الممكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات وأبحاث مستقبلية، منها:
- إعادة اختبار النموذج الحالي مع دراسة الفروق تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي لم يتسنى لنا اختبار نتائجها؛
 - إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة، وذلك للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على القطاع الصحي؛

- اختبار أثر متغيرات وسيطة أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي... إلخ، في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وتحسين جودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية؛
- دراسة دور ممارسات أحد الأنماط القيادية الحديثة (القيادة الأصيلة، القيادة الخادمة، القيادة التبادلية... إلخ) في تحسين جودة حياة العمل.

قائمة المراجع

✚ الكتب:

1. ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2007.
2. ابن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 1956.
3. أحمد عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الألوكة، الرياض، السعودية، ط1، 2016.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2014.
5. أسامة زيد الدين عثمان، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الثالث العربي التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، مصر، 2008.
6. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر، ط1، 2015.
7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
9. بيتر نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ط6، 2018.
10. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010.
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
12. سعد علي العنزري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.

14. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
15. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر، 1993.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. طارق محمد السويدان، فيصل محمد باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط3، 2004.
18. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
19. عبد الرحمن إدريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. عبد الله عبد الغاني الطجم، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
21. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2013.
22. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
23. علي فهيد الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
24. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ط4، 1994.
25. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
26. محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن، 2004.
27. محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية (ترجمة ورؤية عربية)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011.

28. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
29. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
30. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2014.

📌 المقالات:

32. أبو القاسم حمدي وآخرون، دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وأبعاد المسار المهني (الموظف الياباني أنموذجاً)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019.
33. أحمد إبراهيم موسى، عمار فتحي موسى، دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، 2015.
34. أحمد حمدان برهوم، واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2017.
35. أفراح محمد الحربي، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2022.
36. أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 02، 2017.
37. أمل عبد الوهاب الصالح، مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 29، العدد 02، 2019.

38. بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد الأسرج، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، المجلد 05، العدد 01، 2021.
39. بن حمدون خديجة، بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، المجلد 5، العدد 1، 2010.
40. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011.
41. حسين بن سليم، بولرباح زرقط، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020.
42. حسين حموش، جيلالي بوزكري، أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، 2022.
43. خليفة بن حماد البلوي، القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 13، الجزء 01، 2023.
44. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 05.
45. الزهراء علالي، فتيحة علالي، القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة قضايا معرفية، المجلد 01، العدد 08، 2022.
46. زينب هادي معيوف الشريف، محمد محمود ناجي الموسوي، الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 28، 2021.
47. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.

48. سليمان بن عبد الله الشتوي، عبد الرحمن بن محمد الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 4، 2017.
49. سماح العسمي، محمد الحيطي، أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد 6، 2019.
50. السيد الحضري أحمد محمود، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، المجلد 28، العدد 02، 2014.
51. شوقي قطان، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (test) والحفاظات (molfix)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2016.
52. صابر بحري، منى خرموش، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، 2022.
53. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق العبادي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
54. عامر رجب ذياب، بصير خلف خزعل، حيدر سلطان داود، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 02، العدد 01، 2018.
55. عبد الحفيظ معوشة، جودة الحياة المهنية عند العاملين بالقطاع العام للصحة - دراسة ميدانية، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 7، العدد 2، 2022.
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 26، العدد 2، 2004.
57. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2018.

58. عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2، 2019.
59. عبير حسن محمود محمد عبد الهادي، أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 02، 2020.
60. علي فهيد الشريف، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 2.
61. علي كاظم الشريف، فاضل محمد محمد الحمد، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2021.
62. عيسى نجيمي، جهيد بوطالب، أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
63. فارس هارون رشيد، عمار ساجد مطر، الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 7، 2011.
64. فائزة بعليش، نصرالدين بن نذير، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 2، 2019.
65. فتحى لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2022.
66. فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإنغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، 2014.
67. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 78، 2009.
68. محمد جابر محمود وآخرون، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 37، 2018.

69. محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 45، العدد 3، 2021.
70. المهدي هجاله يوسف، أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البليدة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، 2020.
71. نصرالدين قعودة، سلامي منيرة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد- دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، 2021.
72. نضال صالح الحوامده، ثامر محمد محارمة، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن): دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 9، 1998.
73. نضال صالح الحوامده، ثامر محمد محارمة، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة (الأردن): دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 9، 1998.
74. الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2020.
75. همام سمير حمادنة، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 12، العدد 39.
76. هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 9، 2019.
77. ياسر فتحي الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد 40، 2007.

78. يحيى أحمد عتوم، العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجيبيل، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 2، 2020.

79. يوب آمال، بوديرة إكرام، أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 8، العدد 1، 2021.
 ✚ المدخلات:

80. خالد مدخل، عبد الحق طير، إشكالية تحديد نوع نموذج القياس في برنامج SmartPLS لتحليل البيانات، الملتقى الدولي: البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية "الفرص، التحديات والآفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022.

✚ الرسائل والأطروحات:

81. أريج طاهر نعمان، دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تكريت، العراق، 2020.

82. آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2017.

83. بوبكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2016.

84. عبد الحفيظ حرز الله، أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

85. عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة دكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017.
86. قاسم شهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
87. لبنى محمد رشدي الصريع، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2020.
88. نصر الدين قعودة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
89. الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

📖 Books:

90. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, France, 2nd ed, 2001.
91. Joseph Hair & Al, **Multivariate data analysis**, Pearson Prentice Hall, 7th edition, 2009.
92. Mübeyyen Tepe Küçükoğlu, Meltem Akca, **Servant Leadership and Work-Related Quality of Life in Organizations: Mediating Role of Trust in Leader**, Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance, edited by Elif Baykal, IGI Global, 2020.

93. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**, New York, USA, 15th ed, 2013.
94. Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, Publisher: Wiley, 2012.
95. Wynne Chin, Peter Newsted, **Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square, Statistical Strategies for Small Sample Research**, Sage publication, Thousand Oaks London New Delhi, 1999.
-  **Articles:**
96. Adel Zahed Babolan & Al, **Role of Spiritual Leadership and Work Ethics on Quality of Nurses`s Work Life**, Bioethics Journal, Vol 8, No 28, 2018.
97. Ali Khaleghkhah, Habibeh Najafi, Neda Noozad, **The Relationship between Ethical Leadership and Quality of Work Life of Public University Employees with the Moderating Role of Professional Ethics**, Biannual Journal of Education Experiences, Vol 4, No 1, 2021.
98. Amna Ali & Al, **Ethical Leadership Enhance Positive Work Outcome: A Mediation Model**, Humanities & Social Sciences Reviews, Vol 9, No 3, 2021.
99. Amos S. Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe, **The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader**, Management Dynamics, Vol 24, No 1, 2015.
100. Amos S. Engelbrecht, Gardielle Heine, Bright Mahembe, **The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study**, Sa Journal of Industrial Psychology, Vol 40, No 1, 2014.
101. Ayesha Tabassum, **Inter Relations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh**, European Journal of Business and Management, Vol 4, No 2, 2012.
102. Azar Kaffashpoor, Samaneh Sadeghian, **The Effect of Ethical Leadership on Subjective Wellbeing, Given the Moderator Job Satisfaction (A Case Study of Private Hospitals in Mashhad)**, BMC Nursing, Vol 19, No 1, 2020.

103. Banafsheh Tehranineshat, Camellia Torabizadeh, Mostafa Bijani, **A study of the relationship between professional values and ethical climate and nurses' professional quality of life in Iran**, International Journal of Nursing Sciences, Vol 7, No 3, 2020.
104. Basharat Javed & Al, **Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect**, Journal of Management & Organization, Vol 24, No 3, 2018.
105. Brown et al, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol 97, No 2, 2005.
106. Cem Güçel, İsmail Tokmak, Hakan Turgut, **The Relationship of the Ethical Leadership Among the Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITY STUDIES, Vol 4, No 2, 2012.
107. Charlotte Pietersen, **A typology for the categorisation of ethical leadership research**, African Journal of Business Ethics, Vol 12, No 2, 2018.
108. Christian J. Resick et Al, **A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership**, Journal of Business Ethics, Vol 63, No 4, 2006.
109. Devappa Renuka Swamy et al, **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**, International Journal of Caring Sciences, Vol 8, No 2, 2015.
110. Elham Anbari, Mohammad Hossein Yarmohammadian, Azade Alavi, **Modeling the ethical leadership and the organizational trust with the organizational learning in the work environment**, International Journal of Educational and Psychological Researches, Vol 2, No 4, 2016.
111. Evangelos Fradelos & Al, **The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study**, Nursing Forum, Vol 57, No 2, 2022.
112. Evren Güçer, Şerif Ahmet Demirdağ, **Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels**, Business Management Dynamics, Vol 4, No 1. 2014.

113. Gökhan Kerse, **A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior**, Journal of Management & Organization, Vol 27, No 3, 2019.
114. I Wayan Gde Sarmawa & Al, **Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability**, Cogent Business & Management, Vol 7, No 1, 2020
115. John Butler, Stephen Cantrell, **A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates**, Psychological Reports, Vol 55, No 1, 1984.
116. John R. P. French, Raven Bertram, **The bases of social power**, Studies in Social Power, Vol 7, No 1, 1959.
117. Joseph Hair et Al, **When to use and how to report the results of PLS-SEM**, European Business Review, Vol 31, No 1, 2019.
118. Kanungo R, Mendonca M, **Ethical Leadership in Three Dimensions**, Journal of human values, Vol 4, No 2, 2018.
119. Karianne Kalshoven et Al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol 22, No 1, 2011.
120. Lenny van den Akker & Al, **Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations**, International Journal of Leadership Studies, Vol 5, No 2, 2009.
121. Linda M. Collins, John J. Graham, Brian P. Flaherty, **An Alternative Framework for Defining Mediation**, Multivariate Behavioral Research, Vol 33, No 2, 1998.
122. Mehmet Teyfur, Osman Ferda Beytekin, Münevver Yalçinkaya, **A Research on the Ethical Leadership of Primary School Administrators and the Organizational Trust Levels in Primary Schools: The Sample of İzmir**, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol 21, 2013.
123. Muhammad Yasir, Nazir Khan, **Mediating role of employees' trust in the relationship between ethical leadership and workplace deviance in**

- the public sector hospitals of Khyber Pakhtunkhwa**, Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, Vol 2, 2020.
124. Naizhu Huang, Shaoping Qiu, Shengqin Yang, Ruidi Deng, **Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being**, Psychology Research and Behavior Management, Vol 14, 2021.
125. Nasl Saraji, H Dargahi, **Study of Quality of Work Life (QWL)**, Iranian J Publ Health, Vol 35, No 4, 2006.
126. Oktay Yanik, **The Mediating Role of Trust in the Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors**, Journal of Business Research Turk, Vol 10, No 1, 2018.
127. Omid Mahdieh, Shojaee Azadeh, **Effectiveness of Ethical Values in Nurses Quality of Work Life with the Mediating Role of Professional Ethics**, Quarterly Journal of Nursing Management, Vol08, Iss03, 2019.
128. Richard Walton, **Quality of Working Life: What Is It?**, Sloan management review, Vol 15, No 1, 1973.
129. Sadik Jibreal, **A Theoretical Difference between Leadership and Management**, Journal of Social Sciences And Education, Vol 4, No 2, 2021.
130. Seyed Rasool Aghadavood & Al, **A study on relationship between ethical leadership and organizational trust between teachers and principals: A case study of high school employees in Shahre-Kord, Iran**, Management Science Letters, Vol 3, 2013.
131. Surajit Bag, **A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions**, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 04, No 03, 2015.
132. Surya Kumar, N Shani, **A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited**, International Journal of Management, Vol 4, No 1, 2013.
133. Tayyaba Ahmed Fatima, Danish Ahmed Siddiqui, **Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: the Mediating Role of Ethical Climate, Trust, and Justice**, International Journal of Human Resource Studies, Vol 10, No 1, 2020.

-
134. Wei Sun & Al, **The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture**, *Frontiers in Psychology*, Vol 14, 2023.
135. Wynne Chin et al, **The partial least squares approach to structural equation modeling**, *Modern methods for business research*, Vol 295, No 2, 1998.
136. Yolandi van der Berg, Nico Martins, **The relationship between Organisational Trust and Quality of Work Life**, *Sa Journal of Human Resource Management*, Vol 11, No 1, 2013.
137. Young-Hyung Kim, Hye-Kyoung Kim, **The moderating roles of employees' self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees' behaviors**, *Journal of Digital Convergence*, Vol 14, No 3, 2016.
138. Zarina Begum Ebrahim & Al, **Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis**, *proceedings journal*, Vol 82, No 1, 2022.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبانة الخاصة بالدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة بعنوان:



دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية- دراسة ميدانية بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية

الباحثة: بن عطالله سارة

الإيميل: benatallah.sara@univ-ghardaia.dz

تحت إشراف: الدكتور طالب أحمد نور الدين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الموظف/ أختي الموظفة...

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال بعنوان "دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية- دراسة حالة مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم بولاية غرداية"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن الغاية من هذه الدراسة هي غاية علمية بحثية وسوف يتم التحفظ بإجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

مصطلحات الدراسة:

➔ القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

الممارسات والسلوكيات والأفعال التي تتسم بالنزاهة والأخلاق العالية التي يقوم بها المديرين والمسؤولين تجاه موظفيهم.

👉 الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية، وبقائد التنظيم، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة بما يعكس رضاه والتزامه.

👉 جودة حياة العمل (Quality Work Life):

توفير المؤسسة لبيئة عمل مناسبة تلبي حاجات الموظفين المتعلقة بالظروف المادية والمعنوية للعمل من أجل المحافظة على رأس مالها البشري وتعزيز رضاه والذي ينعكس على تحسين أدائه وزيادة فاعليته.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل 31-40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي للوظيفة: تكوين شبه طبي معهد متخصص جامعي
- المستوى الوظيفي: مساعد التمريض ممرض طبيب عام طبيب مختص
- سنوات الأقدمية: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

أ. المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
توافر السلوك الأخلاقي					
					01 يتصف مسؤولي المباشر بالعدالة والإنصاف بين الموظفين.
					02 يتحلّى مسؤولي المباشر بالصبر في إنجاز مهمات العمل.
					03 يتحلّى مسؤولي المباشر بالصدق والأمانة مع الموظفين.
					04 يحترم مسؤولي المباشر الموظفين.
					05 يتسم مسؤولي المباشر بالنزاهة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
					06 يحرص مسؤولي المباشر على مساعدة الموظفين في أداء مهامهم.

					07	يحافظ مسؤولي المباشر على الأسرار المهنية للعمل.
ممارسة السلوك الأخلاقي						
					08	يحرص مسؤولي المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة.
					09	يلتزم مسؤولي المباشر بالقوانين واللوائح التنظيمية.
					10	يحرص مسؤولي المباشر على خلق بيئة عمل تسودها النزاهة والأخلاق.
					11	يوضح مسؤولي المباشر واجبات ومسؤوليات كل فرد منا.
					12	يدعم مسؤولي المباشر الموظفين ويسعى لتطوير أدائهم.
					13	يجتهد مسؤولي المباشر في تقديم الملاحظات لأداء العمل بشكل أفضل.
					14	يخصص مسؤولي المباشر وقتا كافيا للاستماع لآراء ومشاكل الموظفين.
					15	يتحمل مسؤولي المباشر المسؤولية الكاملة على الأخطاء التي تقع بسبب قراراته.
تعزير السلوك الأخلاقي						
					16	يسعى مسؤولي المباشر إلى ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين.
					17	يقدم مسؤولي المباشر إرشادات واضحة بشأن السلوك الأخلاقي.
					18	يدعم مسؤولي المباشر العمل الصادق والشفاف داخل الفريق.
					19	يعزز مسؤولي المباشر الإخلاص والسلوك الأخلاقي في تأدية العمل.
					20	يسعى مسؤولي المباشر لنشر ثقافة النزاهة والمعاملات الأخلاقية.
					21	يشجع مسؤولي المباشر على الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية دون خوف.
					22	يعاقب مسؤولي المباشر الموظفين المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل بحزم وصرامة.

ب. المحور الثاني: الثقة التنظيمية:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
الثقة في الإدارة العليا					
					01 تنقل الإدارة العليا أهدافها بشكل واضح.
					02 توفر الإدارة العليا الدعم المادي والمعنوي للموظفين.
					03 تعمل الإدارة العليا بشفافية في عمليات الاتصال واتخاذ القرار.
					04 تحرص الإدارة العليا على تحقيق مصالح الموظفين وتلبية احتياجاتهم.
					05 تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق جديدة من أجل تحسين وتطوير خدماتها.
الثقة في المسؤول المباشر					
					06 يتخذ مسؤولي المباشر إجراءات عادلة مع جميع الموظفين.
					07 يمكنني الثقة في مسؤولي المباشر لتحليله بالصدق والوفاء بالوعود.
					08 لدى مسؤولي المباشر القدرة على التعامل مع التحديات والمواقف الصعبة.
					09 يولي مسؤولي المباشر اهتماما كبيرا لمشاكلنا ويهتم بحلها.
					10 يحرص مسؤولي المباشر على تحصيل حقوقي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.
الثقة في زملاء العمل					
					11 يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لثقتي في قدراتهم ومهاراتهم.
					12 يتمتع زملائي في العمل بفهم واضح لأهدافهم وغاياتهم في العمل.
					13 لا أتردد في طلب المساعدة من زملائي في العمل عند حاجتي إليهم.
					14 أعبر عن مشاعري وأفكاري أمام زملائي في العمل بجرية.

ت. المحور الثالث: جودة حياة العمل:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
ظروف العمل					
					01 أعمل في بيئة صحية وآمنة.
					02 بيئة عملي مناسبة للتركيز.
					03 يوفر مكان عملي الموارد والمعدات اللازمة لأداء العمل بفعالية.
					04 يتسم جو عملي بالتعاون والتنسيق.
					05 يتيح لي مكان عملي الفرصة في تطوير مهاراتي وتنميتها.
خصائص الوظيفة					
					06 تتميز وظيفتي بأهمية كبيرة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
					07 أشعر بالمسؤولية لدى أداء وظيفتي.
					08 أمتلك مختلف المهارات اللازمة لأداء وظيفتي على أكمل وجه.
					09 أمتلك الحرية الكاملة في تقرير ما يتعلق بأداء وظيفتي.
					10 تتناسب أعباء وظيفتي مع قدراتي في الأداء.
الأجور والمكافآت					
					11 يلبي راتي احتياجاتي الأساسية في الحياة.
					12 أتلقى حوافز ومكافآت عن كل جهد إضافي أبذله.
					13 نظام الأجور والمكافآت واضح في مؤسستي.
					14 أشعر بالعدالة في توزيع الأجور بين الموظفين في مؤسستي.
					15 أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت التي أتحصل عليها.
فريق العمل					
					16 أشعر بأنه لدي علاقة جيدة مع زملائي في العمل.
					17 يحترم زملائي في العمل وجهات نظر بعضهم البعض.
					18 يراعي زملائي في العمل مشاعر بعضهم في تصرفاتهم وأفعالهم.
					19 أعمل ضمن فريق عمل إيجابي وذو معنويات عالية.
أسلوب الرئيس في الإشراف					
					20 علاقتي مع مسؤولي المباشر في العمل جيدة.
					21 يوفر مسؤولي المباشر المعلومات الكافية واللازمة لأداء العمل بكفاءة.

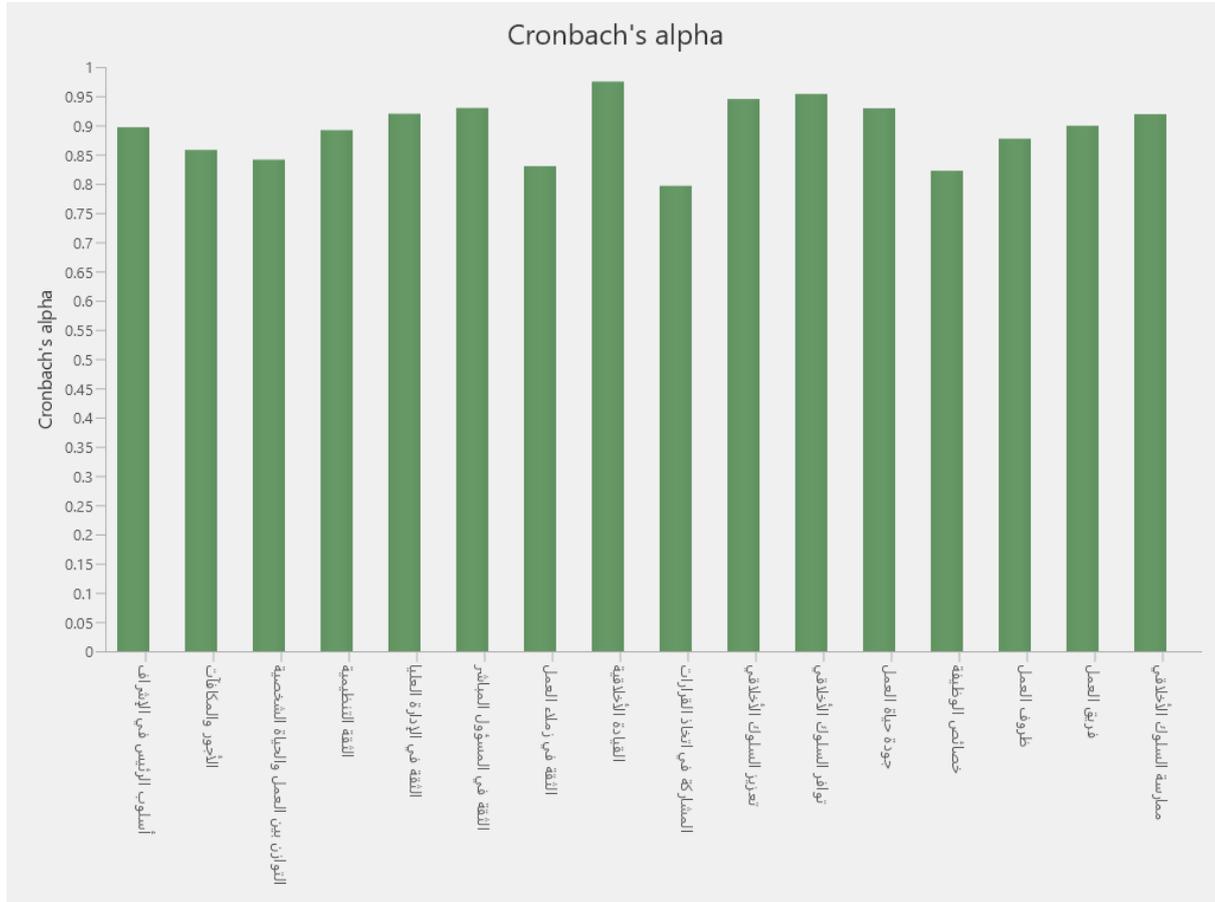
					يقدم لي مسؤولي المباشر تعليمات واضحة ومفهومة حول طريقة العمل.	22
					يدعم مسؤولي المباشر أفكارى ومقترحاتى في العمل.	23
					يقدر مسؤولي المباشر جهودي التي أبدتها في العمل.	24
المشاركة في اتخاذ القرارات						
					أشعر أنه يمكنني التأثير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	25
					يمكنني المساهمة في حل مشكلات العمل واتخاذ القرار في فريق عملي.	26
					يتيح لي مسؤولي المباشر الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	27
					توفر لي المؤسسة فرصا للتدريب والتطوير لتحسين مهارات اتخاذ القرار.	28
التوازن بين العمل والحياة الشخصية						
					لدي القدرة والمرونة لتحقيق التوافق بين عملي وحياتي الشخصية.	29
					لا يجرمني عملي من قضاء وقت كاف مع عائلتي وأصدقائي.	30
					لا يؤثر عبء عملي على وفتائي بالتزاماتي الشخصية خارج العمل.	31
					لا أشعر بالإرهاق الشديد والمستمر عند نهاية عملي.	32
					يمكنني مغادرة مكان عملي عند حدوث ظروف خاصة طارئة.	33

شكرا لتعاونكم معنا، جُزيتم خيراً.

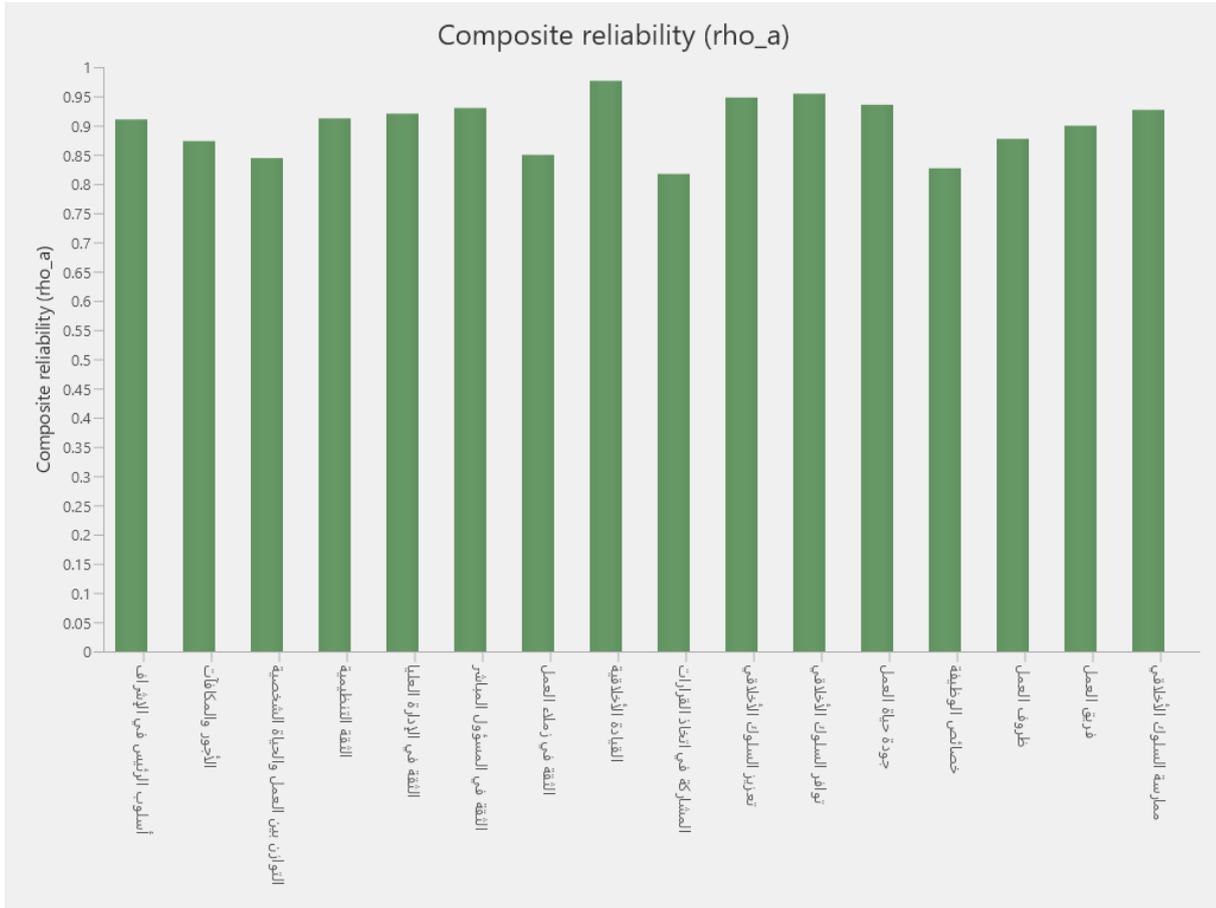
الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

إسم المحكم	الرتبة العلمية	جهة العمل
رجم خالد	أستاذ	جامعة سطيف 1
هتهات المهدي	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
شرفي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية
بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية
بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
كسنة محمد	أستاذ	جامعة غرداية
غسان العمري	دكتور	جامعة عمان (الأردن)

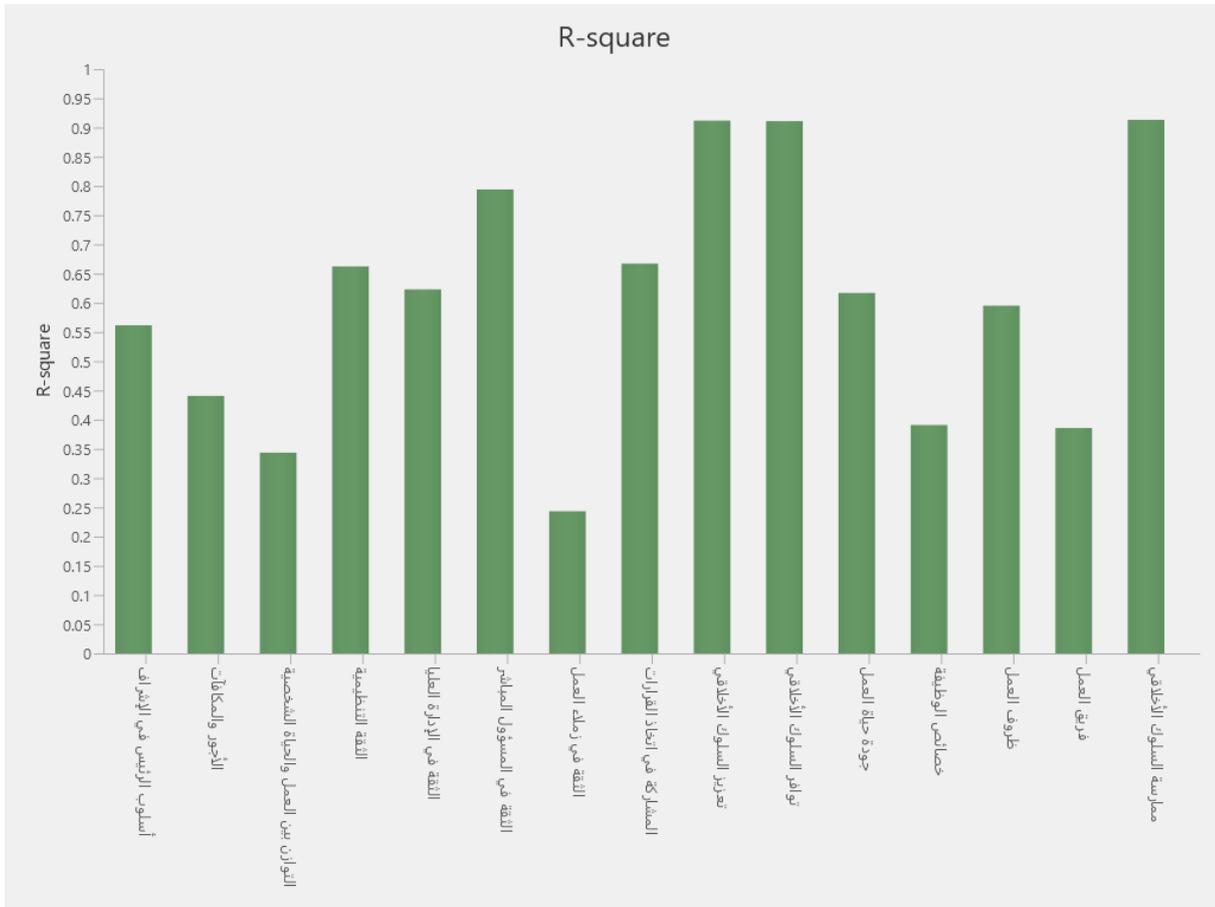
الملحق رقم 03: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات وأبعاد الدراسة



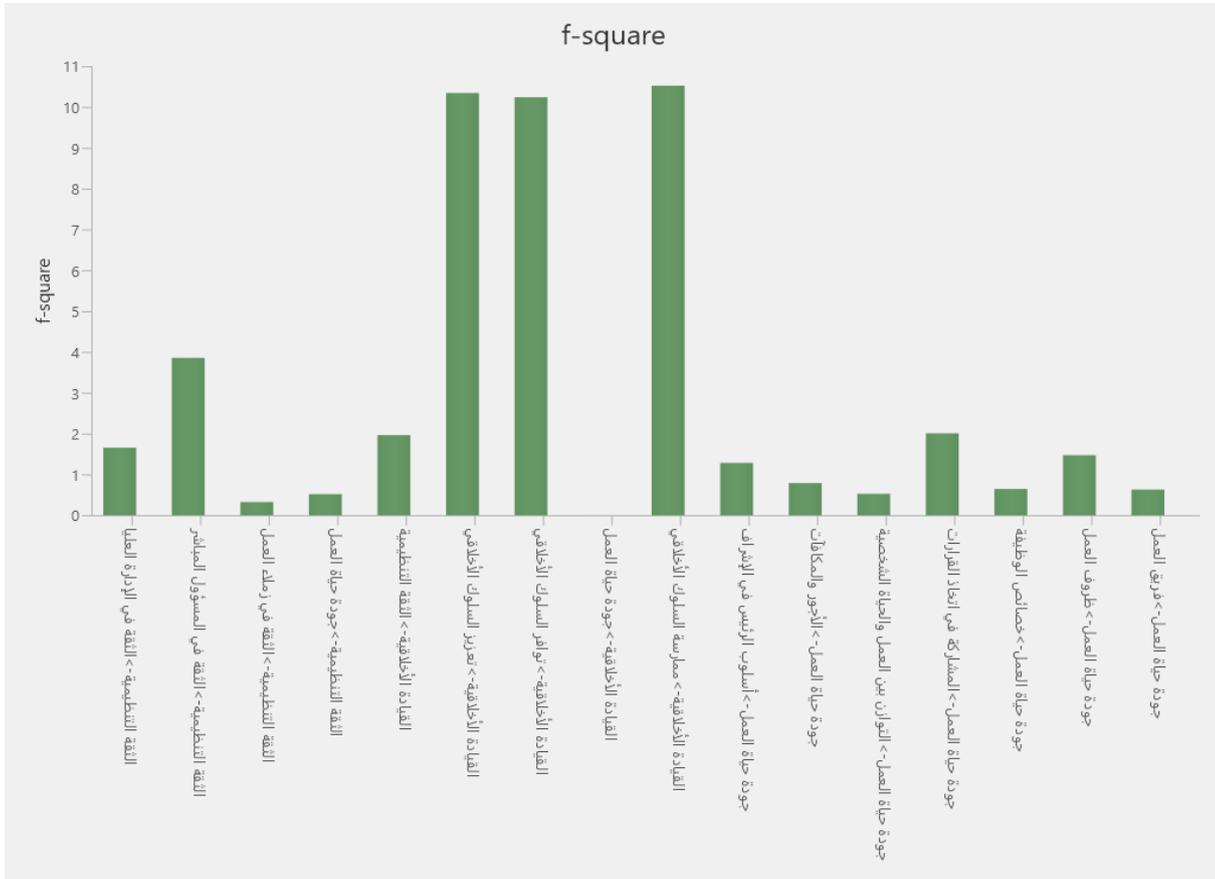
الملحق رقم 04: معامل (rho_A) لمتغيرات وأبعاد الدراسة



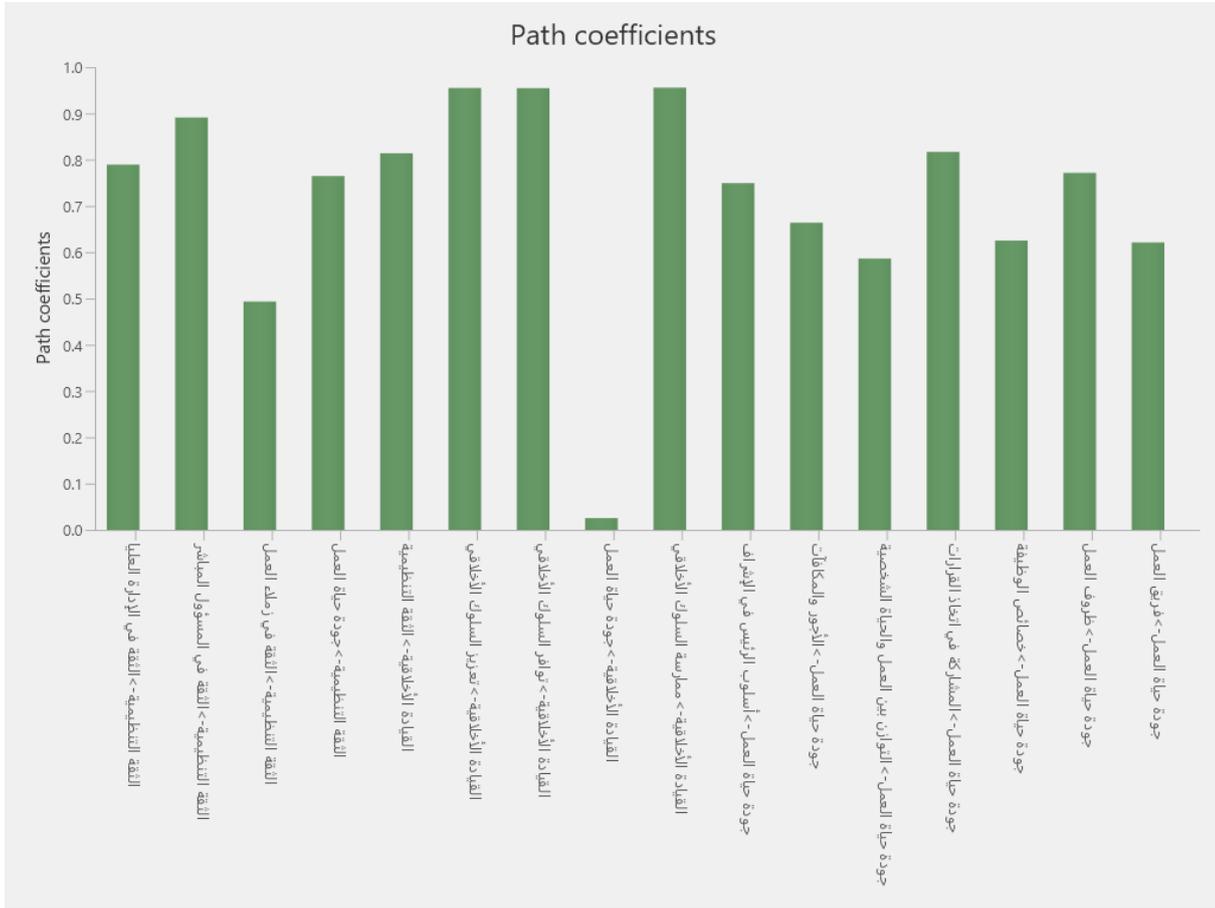
الملحق رقم 05: معاملات التحديد (R^2)



الملحق رقم 06: حجم التأثير (f^2) لمتغيرات الدراسة



الملحق رقم 07: معاملات المسار (التأثيرات المباشرة)



الملحق رقم 08: صلاحية النموذج (Model Fit)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.095	0.096
ملاحظة: تشير قيم (SRMR) التي تتراوح بين (0 و 0.1) إلى ملاءمة وصلاحية النموذج		

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
270	قائمة المحتويات
270	قائمة الجداول
270	قائمة الأشكال البيانية
270	قائمة الملاحق
270	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية
13	المطلب الأول: القيادة الإدارية
13	أولاً: مفهوم القيادة
15	ثانياً: أهمية القيادة
16	ثالثاً: مصادر قوة القيادة
17	رابعاً: القيادة والإدارة
20	خامساً: نظريات القيادة
30	المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد النظريات القيادية الحديثة
30	أولاً: مفهوم الأخلاق
31	ثانياً: مفهوم القيادة الأخلاقية
32	ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

33	رابعا: مبادئ القيادة الأخلاقية
34	خامسا: سمات القيادة الأخلاقية
36	سادسا: أبعاد القيادة الأخلاقية
40	سابعا: القيادة الأخلاقية في المؤسسات العمومية الاستشفائية
41	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية
41	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية
41	أولا: مفهوم الثقة التنظيمية
43	ثانيا: نشأة مفهوم الثقة التنظيمية
44	ثالثا: أهمية الثقة التنظيمية
45	رابعا: أبعاد الثقة التنظيمية
49	المطلب الثاني: عوامل نجاح الثقة التنظيمية
49	أولا: خصائص الثقة التنظيمية
50	ثانيا: قواعد الثقة التنظيمية
51	ثالثا: متطلبات بناء الثقة التنظيمية
52	رابعا: معوقات الثقة التنظيمية
54	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية لجودة حياة العمل
54	المطلب الأول: ماهية جودة حياة العمل
54	أولا: مفهوم جودة حياة العمل
56	ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم جودة حياة العمل
58	ثالثا: أهمية جودة حياة العمل
59	المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية لجودة حياة العمل
59	أولا: أبعاد جودة حياة العمل
63	ثانيا: برامج تحسين جودة حياة العمل
65	ثالثا: معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل

66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
69	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
85	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
106	المبحث الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
106	المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية
118	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة الأجنبية
134	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
134	المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل
135	المطلب الثاني: دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل
136	أولاً: أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية
136	ثانياً: أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل
138	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية	
140	تمهيد
141	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
141	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم
142	المطلب الثاني: وصف الوظائف والمديريات بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم
145	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
145	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

145	أولا: منهج الدراسة
145	ثانيا: مصادر جمع البيانات
146	ثالثا: متغيرات الدراسة
146	رابعا: مجتمع الدراسة
148	خامسا: عينة الدراسة
149	المطلب الثاني: عرض أداة جمع بيانات الدراسة
149	أولا: تصميم استمارة الاستبانة
151	ثانيا: الصدق الظاهري لمحاور الاستبانة
152	ثالثا: توزيع الاستبانة
152	رابعا: خصائص عينة الدراسة
158	المبحث الثالث: برامج وأساليب معالجة بيانات الدراسة
158	المطلب الأول: البرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة
158	أولا: برنامج (Microsoft Excel)
158	ثانيا: برنامج (SmartPLS)
160	المطلب الثاني: النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية
160	أولا: مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)
162	ثانيا: مبررات استخدام منهجية النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-) (SEM)
162	ثالثا: متغيرات النمذجة في المعادلة الهيكلية
164	رابعا: نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)
166	خامسا: الخطوات المنهجية في تطبيق النمذجة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-) (SEM)
169	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
171	تمهيد
172	المبحث الأول: عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة
172	المطلب الأول: عرض نتائج مستوى توفر ممارسات القيادة الأخلاقية
172	أولاً: بعد توافر السلوك الأخلاقي
174	ثانياً: بعد ممارسة السلوك الأخلاقي
176	ثالثاً: بعد تعزيز السلوك الأخلاقي
178	المطلب الثاني: عرض نتائج مستوى توفر الثقة التنظيمية
178	أولاً: بعد الثقة في الإدارة العليا
179	ثانياً: بعد الثقة في المسؤول المباشر
181	ثالثاً: بعد الثقة في زملاء العمل
183	المطلب الثالث: عرض نتائج مستوى توفر جودة حياة العمل
183	أولاً: بعد ظروف العمل
184	ثانياً: بعد خصائص الوظيفة
185	ثالثاً: بعد الأجور والمكافآت
187	رابعاً: بعد فريق العمل
188	خامساً: بعد أسلوب الرئيس في الإشراف
189	سادساً: بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
190	سابعاً: بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية
193	المبحث الثاني: عرض وتقييم نموذج الدراسة
193	المطلب الأول: عرض وتقييم النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة
193	أولاً: تقييم نموذج قياس متغير القيادة الأخلاقية
199	ثانياً: تقييم نموذج قياس متغير الثقة التنظيمية
203	ثالثاً: تقييم نموذج قياس متغير جودة حياة العمل

209	المطلب الثاني: النموذج الهيكلي للدراسة
209	أولاً: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)
210	ثانياً: تقييم معاملات التحديد (R^2 Coefficient of determination)
212	ثالثاً: تقييم حجم التأثير (f^2 Effect size)
213	رابعاً: تقييم الملاءمة التنبؤية (Q^2 Predictive relevance)
214	خامساً: تقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients)
222	سادساً: اختبار الوساطة
226	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
226	المطلب الأول: مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة
226	أولاً: القيادة الأخلاقية
227	ثانياً: الثقة التنظيمية
228	ثالثاً: جودة حياة العمل
231	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة
231	أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة التنظيمية
232	ثانياً: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل
232	ثالثاً: مناقشة نتائج أثر تعزيز الثقة التنظيمية على تحسين جودة حياة العمل
233	رابعاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تحسين جودة حياة العمل من خلال الثقة التنظيمية
234	خلاصة الفصل
236	خاتمة
242	قائمة المراجع
257	الملاحق
269	الفهرس