



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير



## الموضوع

### العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال -

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الاستاذ:

د. مهني أشواق

إعداد الطالب:

قوادرية سميرة

#### لجنة المناقشة

| أعضاء اللجنة      | الرتبة             | الصفة        | الجامعة                                |
|-------------------|--------------------|--------------|----------------------------------------|
| - خان أحلام       | - أستاذ تعليم عالي | رئيسا        | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - مهني أشواق      | - محاضر أ          | مشرفا ومقررا | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - علائي مليكة     | - محاضر أ          | مناقشا       | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - نور الدين إيمان | - محاضر أ          | مناقشا       | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - خالدي فراح      | - أستاذ تعليم عالي | مناقشا       | العربي بن مهيدي - أم البواقي -         |
| - محبوب فاطمة     | - أستاذ تعليم عالي | مناقشا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصاف ميلة |

الموسم الجامعي: 2024-2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير



## الموضوع

### العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال -

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث **LMD** في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

د. مهني أشواق

إعداد الطالب:

قوادرية سميرة

#### لجنة المناقشة

| أعضاء اللجنة      | الرتبة             | الصفة        | الجامعة                                |
|-------------------|--------------------|--------------|----------------------------------------|
| - خان أحلام       | - أستاذ تعليم عالي | رئيسا        | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - مهني أشواق      | - محاضر أ          | مشرفا ومقررا | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - علالي مليكة     | - محاضر أ          | مناقشا       | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - نور الدين إيمان | - محاضر أ          | مناقشا       | محمد خيضر - بسكرة -                    |
| - خالدي فراح      | - أستاذ تعليم عالي | مناقشا       | العربي بن مهيدي - أم البواقي -         |
| - محبوب فاطمة     | - أستاذ تعليم عالي | مناقشا       | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصاف ميلة |

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا  
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾

[آل عمران: 159]

وَقَالَ تَعَالَى:

﴿ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ﴾ ﴿٢٤﴾ [الإسراء: 34]

وَقَالَ تَعَالَى:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا

﴿٥٨﴾ بَصِيرًا ﴾

[النساء: 58]



## الإهداء

إلى من غرسا في قلبي بذور الحب والعطاء، إلى من كانا لي وطنًا حين ضاقت بي الطرقات، إلى من وهبا حياتهما  
لأجلي راحتي ونجاحي أُمِّي وأبي الحبيبين حفظهما الله

إلى أخواني العزيزات... مصدر دفءي وسعادتي رفيقات الروح وبهجة القلب، شكرًا لكونكن دائمًا عونًا لي بحبكن  
ودعمكن الذي لا ينضب، أنتن أجمل هدايا الحياة

إلى إخوتي الأعزاء شموع متقدة تنير ظلمة حياتي أنتم الأمان الذي ألجأ إليه والصوت الذي يردد بداخلي "يمكنك أن  
تنجح"

إلى رفقاء الدرب وزملائي في الدفعة، شركاء الأمل والتحدي والحلم والطموح، من تقاسمتم معي لحظات السعي  
والنجاح وكنتم مثالا للتعاون والتآزر

إلى زميلاتي في العمل، صديقاتي اللواتي لم ييخلن بالدعم والتشجيع، بكن تزدان أيام العمل بالعطاء والإبداع

إلى كل روح عظيمة تركت أثرًا في رحلتي...

أهديكم هذا العمل المتواضع، شاهدا على فضل الله أولاً، ثم على عطائكم ودعما لكل من يسعى لتحقيق أحلامه  
بعزيمة وإصرار.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "مهني أشواق"، التي كانت سنداً وداعماً لي طوال مسيرتي الأكاديمية، فلم تبخل علي بتوجيهاتها السديدة ونصائحها الثمينة، وكانت مثلاً أعلى في العلم والأخلاق.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، التي تفضلت بتقييم هذه الأطروحة، وإبداء الملاحظات القيمة والتي ستكون دافعاً لي نحو المزيد من التطوير والإنجاز.

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر إلى مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال وكل المسؤولين والموظفين بالمؤسسة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل هذا العمل الصالح لوجهه الكريم.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، والتعرف على علاقة القيادة الأخلاقية (بأبعادها توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) بجودة الحياة الوظيفية وتحديد أثر كلا من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية باعتبارهما متغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي (بأبعاده التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (285) موظفا بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية والمقابلة غير المهيكلية، وتم استخدام برنامج SPSS V.27 الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاستخراج النتائج وتحليلها ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- اتجه المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال من وجهة نظر موظفيها إلى المستوى "المتوسط".
- للقيادة الأخلاقية وأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.670).
- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.238)، بالإضافة إلى وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.285).
- وجود أثر عكسي لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية معا في التهكم التنظيمي، حيث أشارت قيمة معامل الارتباط (R) إلى (-0.555)، فيما بلغ معامل التحديد (0.308 %) حيث يفسران معا ما نسبته (30.8 %) من التغير العكسي الحاصل في التهكم التنظيمي، وأن نسبة (69.2 %) ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة، وقد كان أثر جودة الحياة الوظيفية أكبر من أثر القيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

## Abstract

---

### Abstract:

This study sought to examine the levels of ethical leadership, quality of work life, and organizational cynicism, as well as to ascertain the relationship between ethical leadership—encompassing the dimensions of availability, practice, and promotion of ethical behavior—and quality of work life. Additionally, it aimed to evaluate the influence of both ethical leadership and quality of work life as independent variables on organizational cynicism, which includes cognitive, emotional, and behavioural in Ziane Achour Public Hospital Institution Ouled Djellal.

To fulfil the study's objectives, both descriptive and analytical methodologies were employed, with a questionnaire serving as the primary instrument for data collection from a sample of (285) employees within the institution under examination, supplemented by personal observation and unstructured interviews. We employed the SPSS Version 27 Statistical Package for the Social Sciences to extract and analyze the results. Among the most significant outcomes achieved are:

- The overall assessment of ethical leadership, quality of work life, and organizational cynicism at the Ashour Ziane Public Hospital in Ouled Djellal, as perceived by its staff, was categorized as "average."
- Ethical leadership and its dimensions (availability of ethical behavior, practicing ethical behavior, promoting ethical behavior) have a statistically significant correlation with quality of work life, with a correlation coefficient (0.670).
- Ethical leadership has a statistically significant inverse effect on organizational cynicism, as evidenced by a coefficient of determination ( $R^2$ ) of (0.238), Additionally, the quality of work life also demonstrates a statistically significant inverse effect on organizational cynicism, with a coefficient of determination  $R^2$  of (0.285).
- There is an inverse impact of both ethical leadership and quality of work life together on organizational cynicism. as evidenced by a correlation coefficient (R) of (-0.555), The coefficient of determination was calculated as (0.308), indicating that these factors together account for (30.8%) of the inverse variation in organizational cynicism, whereas (69.2%) is attributed to other variables not examined in this study. Furthermore, the impact of quality of work life on organizational cynicism was found to be more significant than that of ethical leadership among employees of the Ashour Ziane Ouled Jalal Public Hospital Institution.

**Keywords:** Ethical leadership, quality of work life, organizational cynicism, practicing ethical behavior, promoting ethical behavior.

# فهرس المحتويات

|     |                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|
|     | إهداء .....                                                               |
|     | شكر وتقدير .....                                                          |
|     | الملخص باللغة العربية .....                                               |
|     | الملخص باللغة الإنجليزية .....                                            |
| V-I | قائمة الجداول والأشكال .....                                              |
| VI  | قائمة الملاحق .....                                                       |
| أ-ي | المقدمة .....                                                             |
|     | <b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية</b> |
| 1   | تمهيد .....                                                               |
| 1   | <b>المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية .....</b>                        |
| 1   | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة .....                             |
| 12  | المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي .....                       |
| 16  | المطلب الثالث: مفهوم القيادة الأخلاقية .....                              |
| 22  | المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة .....                |
| 25  | <b>المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية .....</b>                 |
| 25  | المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها .....                     |
| 28  | المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية .....                              |
| 32  | المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية .....                              |
| 36  | المطلب الرابع: ترسيخ الأخلاقيات داخل المؤسسات .....                       |
| 42  | <b>المبحث الثالث: ماهية جودة الحياة الوظيفية .....</b>                    |
| 42  | المطلب الأول: النشأة والتطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية .....        |
| 46  | المطلب الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية .....                           |
| 49  | المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية .....                    |
| 52  | المطلب الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية .....                           |
| 62  | <b>المبحث الرابع: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية .....</b>              |
| 62  | المطلب الأول: برامج ومداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية .....               |
| 68  | المطلب الثاني: مراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية .....               |
| 70  | المطلب الثالث: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية .....               |
| 72  | خلاصة الفصل .....                                                         |
|     | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتهكم التنظيمي</b>                        |
| 74  | تمهيد .....                                                               |

|     |                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 74  | المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي.....                                                   |
| 74  | المطلب الأول: دراسة اتجاهات الموظفين في السلوك التنظيمي .....                              |
| 78  | المطلب الثاني: تعريف التهكم وأنواعه .....                                                  |
| 81  | المطلب الثالث: مفهوم التهكم التنظيمي .....                                                 |
| 87  | المطلب الرابع: وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي .....                                 |
| 92  | المبحث الثاني: النظريات الداعمة لدراسة التهكم التنظيمي.....                                |
| 92  | المطلب الأول: نظرية التبادل الاجتماعي .....                                                |
| 95  | المطلب الثاني: نظرية العقد النفسي.....                                                     |
| 99  | المطلب الثالث: نظرية الإحباط-العدوان .....                                                 |
| 101 | المبحث الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي، أسبابه، قياسه، آثاره والحلول العلاجية للحد منه ..... |
| 101 | المطلب الأول: أبعاد التهكم التنظيمي.....                                                   |
| 104 | المطلب الثاني: قياس التهكم التنظيمي.....                                                   |
| 106 | المطلب الثالث: أسباب التهكم التنظيمي.....                                                  |
| 109 | المطلب الثالث: آثار التهكم التنظيمي والحلول العلاجية للحد منه.....                         |
| 113 | المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.....                                    |
| 113 | المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.....                     |
| 116 | المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي .....                        |
| 117 | المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي .....                     |
| 119 | خلاصة الفصل.....                                                                           |
|     | <b>الفصل الثالث: الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>                         |
| 120 | تمهيد .....                                                                                |
| 120 | المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.....     |
| 120 | المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية.....                                      |
| 122 | المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.....         |
| 124 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال .....    |
| 125 | المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية.....                                         |
| 125 | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....                                    |
| 131 | المطلب الثاني: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.....                                       |
| 138 | المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي .....                                |
| 138 | المبحث الثالث: خصائص العينة المدروسة.....                                                  |
| 139 | المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.....                                      |

|            |                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 139        | المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.....                                                        |
| 140        | المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.....                                             |
| 142        | المطلب الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة.....                               |
| 144        | خلاصة الفصل .....                                                                                            |
|            | <b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>                                                      |
| 145        | تمهيد .....                                                                                                  |
| <b>145</b> | <b>المبحث الأول: قياس مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.</b>       |
| 145        | المطلب الأول: قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال..... |
| 156        | المطلب الثاني: قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاد جلال .....   |
| 169        | المطلب الثالث: قياس مستوى التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال .....        |
| <b>176</b> | <b>المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....</b>                                                      |
| 176        | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....                                                                    |
| 177        | المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة .....                                        |
| 183        | المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة .....                                         |
| 198        | المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضية الفروقات في اتجاهات المبحوثين.....                                         |
| <b>208</b> | <b>المبحث الثالث: نتائج ومقترحات الدراسة.....</b>                                                            |
| 209        | المطلب الأول: نتائج اتجاه المبحوثين.....                                                                     |
| 212        | المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.....                    |
| 217        | المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالتباين في آراء المبحوثين.....                                              |
| 221        | المطلب الرابع: مقترحات الدراسة.....                                                                          |
| 225        | خلاصة الفصل .....                                                                                            |
| 226        | الخاتمة .....                                                                                                |



قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### أولاً: قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                      | رقم الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 01    | الفروق بين الأخلاق والأخلاقيات في الكتابات الغربية                                                | 13         |
| 02    | معايير تقييم القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية                                             | 21         |
| 03    | وصف أبعاد سلوك القائد الأخلاقي                                                                    | 32         |
| 04    | المعايير والمعايير الفرعية لجودة الحياة الوظيفية                                                  | 55         |
| 05    | إحباطات الموظف: تصنيفات                                                                           | 100        |
| 06    | معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية                                                        | 114        |
| 07    | عدد الموظفين لسنة (2024) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال                      | 125        |
| 08    | استمارة الاستبيان                                                                                 | 128        |
| 09    | الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة                                                      | 129        |
| 10    | المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها                                                            | 129        |
| 11    | عينة الدراسة النهائية                                                                             | 130        |
| 12    | معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها    | 132        |
| 13    | معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها | 133        |
| 14    | معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات التهكم التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها      | 134        |
| 15    | معاملات الارتباط (Pearson) للأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير                                         | 135        |
| 16    | معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) ومعاملات صدق المحك للاستبانة                                    | 136        |
| 17    | توزيع عينة الدراسة حسب النوع                                                                      | 139        |
| 18    | توزيع عينة الدراسة حسب السن                                                                       | 140        |
| 19    | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي                                                            | 141        |
| 20    | توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي                                                            | 142        |
| 21    | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                               | 142        |
| 22    | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد توافر السلوك الأخلاقي                                    | 146        |
| 23    | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي                                   | 149        |
| 24    | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي                                    | 152        |
| 25    | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لقياس مستوى القيادة الأخلاقية                                       | 155        |

## قائمة الجداول والأشكال

|    |                                                                                                                                |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 26 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية                                                      | 157 |
| 27 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل المادية والمعنوية                                                        | 159 |
| 28 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل المالية والاقتصادية                                                      | 162 |
| 29 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة الحياة الوظيفية                                                                            | 165 |
| 30 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم الإدراكي                                                                  | 169 |
| 31 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم العاطفي                                                                   | 172 |
| 32 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم السلوكي                                                                   | 173 |
| 33 | نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتهكم التنظيمي                                                                                  | 175 |
| 34 | معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة                                                                                     | 176 |
| 35 | معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية                                                                   | 177 |
| 36 | معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي                                                                        | 179 |
| 37 | معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي                                                                       | 181 |
| 38 | نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مع التهكم التنظيمي                           | 183 |
| 39 | اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (Tolérance)                                                                           | 184 |
| 40 | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي                                      | 185 |
| 41 | اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (Tolérance)                                                                           | 187 |
| 42 | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي                                         | 187 |
| 43 | الارتباط بين المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية)                                                     | 190 |
| 44 | معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (Tolérance)                                                                                  | 191 |
| 45 | قيمة Mahalanobis وقيمة Cook's Distance                                                                                         | 192 |
| 46 | نتائج تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار                                                                     | 194 |
| 47 | المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار                                                                                           | 194 |
| 48 | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة | 194 |
| 49 | المتغيرات المستقلة الداخلة في المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)       | 196 |

## قائمة الجداول والأشكال

|     |                                                                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 197 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لترتيب القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية للتنبؤ بالتهكم التنظيمي         | 50 |
| 198 | نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) للفروقات في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير النوع             | 51 |
| 200 | نتائج اختبار (One-Way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن                          | 52 |
| 201 | نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير السن                   | 53 |
| 202 | نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الدراسي                      | 54 |
| 203 | نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا للمستوى الدراسي                    | 55 |
| 204 | نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف الوظيفي                      | 56 |
| 205 | نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي وفقا للتصنيف الوظيفي | 57 |
| 206 | نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة                        | 58 |
| 207 | نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا لسنوات الخبرة                      | 59 |
| 217 | تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة                                                                                   | 60 |

## قائمة الجداول والأشكال

ثانياً: قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                                                      | رقم الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 01    | نموذج الدراسة                                                                                    | ك          |
| 02    | العلاقة مدير-قائد                                                                                | 2          |
| 03    | عملية القيادة                                                                                    | 4          |
| 04    | أنماط القيادة بجامعة Ohio                                                                        | 8          |
| 05    | الأنماط القيادية داخل الشبكة الإدارية                                                            | 8          |
| 06    | الركيزتين الأساسيتين للقيادة الأخلاقية                                                           | 17         |
| 07    | مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة                                                             | 22         |
| 08    | مبادئ القيادة الأخلاقية                                                                          | 26         |
| 09    | مكونات القيادة الأخلاقية                                                                         | 28         |
| 10    | الفوائد العائدة على المؤسسات                                                                     | 29         |
| 11    | ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة                                                          | 41         |
| 12    | الأبعاد الثمانية المكونة لجودة الحياة الوظيفية                                                   | 53         |
| 13    | تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية                                                                 | 57         |
| 14    | مخطط يلخص المراحل الرئيسية في عملية جودة الحياة الوظيفية                                         | 69         |
| 15    | أبعاد التهكم التنظيمي                                                                            | 104        |
| 16    | العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي                                                               | 109        |
| 17    | الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال                        | 124        |
| 18    | توزيع عينة الدراسة حسب النوع                                                                     | 139        |
| 19    | توزيع عينة الدراسة حسب السن                                                                      | 140        |
| 20    | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي                                                           | 141        |
| 21    | توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي                                                           | 142        |
| 22    | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                              | 142        |
| 23    | الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية | 192        |
| 24    | اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي بياناً                                                            | 192        |
| 25    | توزيع بواقي التقدير                                                                              | 193        |

|     |                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|
| 217 | علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية لمتغيرات الدراسة | 26 |
|-----|---------------------------------------------------|----|

# قائمة الملاحق

## قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                            | رقم الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>01</b>  | موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال | 253        |
| <b>02</b>  | الاستبانة في شكلها النهائي                              | 254        |
| <b>03</b>  | قائمة محكمي الاستبيان                                   | 265        |
| <b>04</b>  | مخرجات برنامج SPSS                                      | 266        |



مقدمة

لقد أدى العدد المتزايد من الممارسات السلبية والفضائح المتعلقة بمؤسسات القطاع العام بصفة عامة وقطاع الصحة بصفة خاصة، والتقارير الإعلامية المتكررة حول القضايا المتعلقة بنقص الثقة وفقدانها في العديد من هذه المؤسسات - سواء من طرف متلقي الخدمة أو من طرف الموظفين العاملين بها-، إلى إلزام الباحثين بضرورة إجراء تقييمات وبحوث نقدية لدراسة أسباب هذه المشاكل المتزايدة وبحث سبل حلها، ولطالما تم اعتبار رأس المال العقبة الرئيسية لسنوات عديدة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحاً، فقد أصبح الحفاظ على الموارد البشرية هو التحدي الأكبر، لأن المؤسسات أدركت أن المورد البشري هو السبيل الأهم لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات البيئية عليها.

وفي هذا الإطار أصبح المورد البشري محور اهتمام الأبحاث الإدارية والسلوكية كما عمدت المؤسسات للتركيز عليه والاستثمار فيه، وذلك لأن الاهتمام به هو أحد المنافذ الرئيسية للخروج من المشاكل المتنامية من خلال غرس الأطر الأخلاقية وقواعد السلوك، والتحقق من أخلاقيات القيادة، فالقيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، لما لها من تأثيرات إيجابية على سلوك الموظفين، كما أنها تحتوي على مجموعة من المعايير التي تتعلق بالصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية الجيدة، الأمر الذي يقود إلى تشكيل بيئة عمل ملائمة بخصائص نوعية تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وعلى الموظفين الذين يتطلعون - إلى جانب قيادة أخلاقية- إلى حياة وظيفية أفضل وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم عن طريق الأجور والمكافآت التي ينبغي أن تتسم بالعدل والمساواة في توزيعها، وتوفير فرص للتطور الوظيفي، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، بالإضافة إلى توفير قدر من الاستقرار والأمان الوظيفي مع التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية،...

كل هذه المجالات تدخل في إطار ما اصطلح عليه بجودة الحياة الوظيفية، وبالرغم من أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية اكتسب أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة إلا أن جذورها يعود إلى الستينيات من القرن الماضي، وقد قدم الباحثون السابقون مجموعة متنوعة من التعريفات والاقتراحات لما يشكل جودة الحياة الوظيفية والتي تشير إلى أن الأشخاص جديرون بالثقة ومسؤولون وقادرون على تقديم مساهمة قيمة ويجب معاملتهم بكرامة واحترام، وأنه يمكن أن يكون للعمل نتائج إيجابية على صحة ورفاهية العامل، وذلك عندما تكون المتطلبات الوظيفية مثالية، وأن تكون لدى الموظف درجة من الاستقلالية مع توفر مناخ العمل المناسب.

إن إخلال المؤسسة بالتزاماتها نحو موظفيها وتوقعاتهم حول مستوى القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية قد ينتج عنه اتجاهات غير مفضلة والتي تسبب مشاكل كبيرة للمؤسسات، ولطالما كانت اتجاهات الموظفين وردود أفعالهم مجال اهتمام الباحثين، والسبب الرئيسي لهذا الاهتمام هو التأثير العميق لاتجاه الموظف على سلوكه والعديد من النتائج التنظيمية، ومع ذلك، فإن الاهتمام كان يدور حول الاتجاهات التي يحتمل أن تكون مفيدة للمؤسسات، لكن مؤخراً كان هناك قلق متزايد للمديرين التنظيميين مع زيادة الجهود من طرف الباحثين للتعلم أكثر في اتجاهات ومواقف الموظفين التي يحتمل أن تكون لها آثار ضارة على المؤسسات وتعرف بأنها سلبية ومثل هذه الاتجاهات غير المفضلة نجد التهكم التنظيمي، حيث يوصف بأنه اتجاه سلبي يتخذه الموظف ضد المؤسسة التي يعمل بها، والذي يتكون من أبعاد إدراكية، عاطفية وسلوكية، يتجسد في وجود اعتقاد لدى الموظف بأن مؤسسته تفتقر إلى النزاهة، يرافق هذا الاعتقاد وجود

عواطف سلبية، بحيث تتزامن هذه الاعتقادات والعواطف مع عدة سلوكيات مخزية أو انتقادية. فالإجهاد وعبئ العمل، عدم الوصول إلى التوقعات الشخصية أو التنظيمية، الدعم الاجتماعي غير الكافي، الظلم التنظيمي، اعتماد سياسات تنظيمية تخدم المصالح الخاصة للمسؤولين بدلا من الصدق والأمانة، انخفاض في جودة تفاعل القائد والموظف. كل هذه الأسباب تعتبر بعضا من مسببات التهكم التنظيمي.

في هذه الدراسة وعند القيام بتحليل بعض الدراسات حول التهكم التنظيمي التي تم إجراؤها فقد تم إيجاد أن هناك دراسات عمدت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، وأخرى درست جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، وللتعمق أكثر في الأبحاث، فقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية ومحاولة معرفة أثرهما في التهكم التنظيمي.

## 1. إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية:

خلال القرن العشرين قدمت مئات النظريات حول الإدارة، وتم التأكيد على الدور المهم لإدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تم إجراء عدة أبحاث فيما يتعلق بإدارة وقيادة المؤسسة، التي توصلت إلى أن الموظفين يشعرون أنهم أكثر قبولاً في ظل القيادة الجيدة مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي واحترام الذات وزيادة تعاون الموظفين مع الإدارة. وتعتبر القيادة الأخلاقية من أهم أساليب القيادة الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي مؤخراً، فالموظفون تحت هذه القيادة متحمسون ومنتجون وعرفت أيضاً بالقيادة الإيجابية، حيث أثبتت أبحاث القيادة أن أسلوب القيادة الأخلاقية يؤثر على الموظفين وعلى رفاهيتهم.

إلى جانب نمط القيادة وأهميته فإن الظروف التي يعمل في ظلها الموظفون يجب أن تلبّي توقعاتهم وتطلعاتهم من أجل ضمان رفع أداائهم وتحقيق رضاهم، ويتحقق هذا الأمر فقط في بيئات عمل ملائمة وذات جودة من جميع الجوانب التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية، لذلك أصبح تحسين جودة الحياة الوظيفية أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسات التي تعمل على زيادة فعاليتها وتحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الرضا الوظيفي، وكذا ضمان تحقيق مشاركة والتزام موظفيها مع تقليل التغيب ودوران العمل، بالإضافة إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية ومعالجة السلوكيات السلبية لديهم كالتهمك التنظيمي الذي يؤثر على سير عمل وعمليات هذه المؤسسات، هذا النوع من السلوكيات السلبية منها ما هو مرتبط بوجود خلل حقيقي في تبني القيادة الأخلاقية من طرف مسؤولي المؤسسات وقادتها وقصور في دعم ونشر السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة ومنها ما هو مرتبط بقصور في توفير جودة حياة وظيفية ملائمة للموظفين.

في ضوء ما سبق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لمحاولة الكشف عن أثر تصور الأفراد للقيادة الأخلاقية وجودة حياتهم الوظيفية في التهكم التنظيمي من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، حيث تم صياغة الإشكالية كما يلي:

ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

**-التساؤل الأول:** ما مستوى توفر كل من المتغيرين المستقلين المتمثلين في القيادة الأخلاقية من حيث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، وجود الحياة الوظيفية من حيث العوامل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي)، العوامل المادية والمعنوية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) والعوامل المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي)، والمتغير التابع المتمثل في التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال؟

**-التساؤل الثاني :** هل للقيادة الأخلاقية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

**-التساؤل الثالث:** هل للقيادة الأخلاقية أثر ذو دلالة إحصائية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

**-التساؤل الرابع:** هل لجودة الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

**-التساؤل الخامس:** هل للقيادة الأخلاقية وجود الحياة الوظيفية أثر ذو دلالة إحصائية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة؟

**-التساؤل السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

## 2. الدراسات السابقة:

### ◀ الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

• جواد محسن راضي، وعبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7 (21)، 103-119.

يستهدف هذا البحث التعرف على العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، بالاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت 34 تدريسي من مجموع مجتمع الدراسة المتمثل في المدرسين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها، واختبار الفرضيات، تم التوصل إلى وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسين.

• عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية، 2-43.

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية) في تحقيق التميز التنظيمي، أما عن مجتمع الدراسة فقد تمثل في العاملين بالمحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة، حيث يعمل بمقر هذه المحافظات عدد من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والعاملين يبلغ عددهم (1300) فرداً. قام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت (354) مفردة، بلغ عدد الاستبانات المستردة منها (318) استبانة، خضعت للتحليل الإحصائي للحصول على نتائج البحث المتمثلة في: ارتفاع المتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المؤوسسين، تميز الثقافة التنظيمية)؛ كما تبين الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة.

• خالد بن عبد العزيز الشمالان. (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي. مجلة كلية التربية ببنها، 293-328.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها (السمات الأخلاقية للقائد وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي)، مستعيناً بالاستبيان كأداة لجمع البيانات (مقياس Brown 2005 للقيادة الأخلاقية) بعد اختبار ملائمته للبيئة المحلية. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع طلاب الدراسات العليا في جامعة الملك سعود وخريجيه، اختير منه عينة ملائمة مكونة من 75 طالباً من برامج الماجستير. ليصل الباحث في النهاية بعد تحليل وتفسير النتائج إلى الأهمية الشديدة للقيادة الأخلاقية في تعزيز فاعلية الإرشاد الأكاديمي.

• عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (الممارسات الشخصية الأخلاقية، الممارسات الإدارية الأخلاقية، ممارسات العلاقات الأخلاقية) وتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث شملت كلا من الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (327) موظفاً، مأخوذة من مجتمع معلوم بلغ (2145) موظفاً. لتصل الدراسة إلى نتائج مفادها: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية مجتمعة وأبعادها كل على حدى (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) وبين الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وذلك عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري ذات

دلالة إحصائية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول علاقة الممارسات الأخلاقية للقيادة بالإبداع الإداري تعزى للمتغيرات المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) وكذلك متغير الجامعة باستثناء بعد الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروقات وذلك لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.

• نصر الدين قعودة . (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). اتبع الباحث لتحقيق الهدف المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أما عينة الدراسة فقد بلغت 377 أستاذ من مجتمع الدراسة المتمثل في الأساتذة الجامعيين في جامعات (ورقلة، مسيلة وبسكرة). وبعد تحليل النتائج ببرنامج SPSS v 20 واختبار الفرضيات؛ وصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وعدم وجود فروقات بين تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية وجامعة التوظيف، في حين أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة والأقدمية وفروقات في مستوى الالتزام المستمر تعزى لمؤسسة التوظيف.

• وهيبة غربي، وحسينة معمري. (2022). أثر السلوك الأخلاقي للقيادة في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المستشفى القديم ابن سينا بأم البواقي. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 5(1)، 184-203.

تمثل هدف هذه الدراسة في اختبار أثر السلوك الأخلاقي للقيادة بأبعادها المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في تحسين جودة الخدمة الصحية، ولتحقيق هدف الدراسة وبغرض جمع البيانات تم الاستعانة بأداة الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة بلغت 50 موظفا من مجتمع الدراسة المتمثل في الطاقم الطبي والشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا أم البواقي، لتصل الدراسة بعد تحليل النتائج لوجود ارتباط وتأثير معنوي بين السلوك الأخلاقي للقيادة بأبعاده الثلاثة وجودة الخدمة الصحية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

• Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social Learning Perspective For Construct Development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.

جاءت هذه الدراسة لتقترح نظرية التعلم الاجتماعي كأساس نظري لفهم القيادة الأخلاقية، كما قدمت تعريفا تأسيسيا للقيادة الأخلاقية، ومن خلال سبع دراسات متشابهة، هدفت إلى تطوير واختبار أداة لقياس القيادة الأخلاقية، والمكونة من 10 بنود في استطلاع تم إجراؤه على عينة مكونة من (127) موظفا من شركة خدمات مالية كبيرة ومتعددة المواقع في الولايات المتحدة. وقد بينت النتائج أن

القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوك الاهتمام، الصدق، الثقة في القائد، العدالة التفاعلية، القيادة الكاريزمية الاجتماعية (كما تم قياسها ببعده التأثير المثالي للقيادة التحويلية)، والإشراف المسيء، وأخيراً تتنبأ القيادة الأخلاقية بنتائج مثل الفعالية الملموسة للقادة، الرضا الوظيفي لدى الأتباع وتفاينهم، استعدادهم للإبلاغ عن المشكلات الأخلاقية للإدارة.

• Bachmann, B. (2015). Concepts of Ethical Leadership and their Potential Implementation in Organisations: An Operational Perspective (Doctoral dissertation). the Business School: Edinburgh Napier University.

ترتبط هذه الدراسة نظرية القيادة الأخلاقية بتنفيذ ممارسات القيادة المحسنة وتفحص ما إذا كانت خصائص القيادة الأخلاقية موجودة بالفعل، لا سيما في البيئات التشغيلية العالية. تحلل الدراسة كيف يمكن دمج القيادة الأخلاقية من خلال العمليات، ومن خلال القيادة التطبيقية (نموذج القدوة)، ومن خلال تغيير الثقافة والمناخ، حيث تعتبر هذه الأساليب الثلاثة ضرورية للتنفيذ وتعتمد على المديرين المتوسطين، وإلا فلن يكون هناك تحول تنظيمي ممكن. يقوم التصميم البحثي لهذه الدراسة النوعية بتحليل البيانات من 100 مقابلة متعمقة باستخدام التصنيف الاستقرائي للحصول على بيانات عميقة وغنية من مؤسسة إنتاج متطورة ومتقدمة للغاية (تدير ما يقرب من 10 مصانع في ألمانيا وفي جميع أنحاء أوروبا). تظهر النتائج وجود مستوى منخفض لخصائص القيادة الأخلاقية، وتدل على تأثيرات محددة على سلوك القيادة كما تكشف الدراسة عن مشاكل قيادية مدركة تؤدي إلى مناخ قيادي يؤثر سلباً على التحفيز، الأداء، ثقافة الشركة، وقد وجد أن هذه المشكلات مسؤولة عن تدهور العمل والتحفيز والروح المعنوية وروح الفريق وخصوصاً تلك المشاكل المتعلقة بالمسؤولية، عدم المساواة، الصراخ، إلقاء اللوم، المنافسة الداخلية والإستراتيجيات غير الواضحة التي تدمر الحافز وصحة الموظف وروح التعاون في المؤسسة. وفيما يتعلق بتنفيذ القيادة الأكثر ملاءمة، تم تطوير نموذج إطار بحثي يدمج التغيير التحويلي والقيادة. توثق النتائج أيضاً أن تأثير المديرين المتوسطين الذين يعملون كنماذج أو قدوة يحتذى بهم يبدو أكثر أهمية مما تشير إليه الأبحاث. وتظهر النتائج الرئيسية أيضاً أن تطوير القيادة الفردية دون تغيير واقع الشركة ليس كافياً لتنفيذ الاستراتيجيات الأخلاقية. إن إهمال التحكم الفعال في مناخ القيادة يمكن أن يكون له آثار مدمرة حتى بالنسبة للعمليات الناجحة للغاية. وبالنظر إلى ضغط تحقيق الأهداف في المجالات التشغيلية للغاية، يمكن بالفعل اعتبار غياب السلوك غير الأخلاقي بمثابة نجاح للقادة. وأخيراً تم تحديد تسلسل عملية التغيير لتشكيل مناخ القيادة.

• Amin, C. A., & Wali, A. I. (2022). The Role of Ethical leadership Style in Enhancing Strategic Innovation: Analytical Study of the Faculty Board Members Sample Perceptions in Number of Private Universities in Erbil city During 2021. *Scietific Quarterly Refereed Journal*, 7(1098-1130).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في تعزيز الابتكار الإستراتيجي بناء على تصورات أعضاء مجلس هيئة التدريس في بعض الجامعات الخاصة في مدينة أربيل خلال عام 2021 (الجامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة تيشك الدولية، جامعة جيهان أربيل، جامعة البيان، جامعة المعرفة). واستخدمت الدراسة أسلوب البحث الكمي، واستعمل الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. تتكون عينة الدراسة من 120 عضواً في مجلس هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإستراتيجي وقد كان الارتباط بين ممارسات السلوك الأخلاقي والابتكار الإستراتيجي مرتفعاً، ومن ناحية أخرى كان هناك ارتباط مرتفع بين توافر السلوك الأخلاقي والابتكار

الاستراتيجي، كما أكدت نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التأثير القوي للقيادة الأخلاقية على الابتكار الاستراتيجي وكان التأثير الأكثر جوهرية بين توافر السلوك الأخلاقي والابتكار الاستراتيجي. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في أسلوب القيادة الأخلاقية والابتكار الاستراتيجي وفقا للخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.

• ALHadhrami, A., Alsarji, H., Alrishan, A. M., ALMaawali, I., & Gmech, I. (2022). Ethical leadership practices among basic education school principals. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(9), 3344-3353.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان للقيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (270) معلما ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن توافر السلوك الأخلاقي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية كان مرتفعا، كما أن درجة ممارسة السلوك الأخلاقي ودرجة تعزيز السلوك الأخلاقي كانا بدرجة متوسطة، وقد احتل بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الترتيب الأخير. كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأخلاقية وفقا لمتغيري الجنس والمؤهل التعليمي.

### ➤ الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

أولا: الدراسات باللغة العربية

• عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* (2).

تمثل الهدف الجوهرى للدراسة في الكشف عن طبيعة وحجم تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الاستغراق الوظيفي. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الدائمين من فئات: الإداريين، والأطباء، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، والبالغ عددهم (3659) مفردة أما حجم عينة الدراسة فقد بلغ (350) مفردة. أما أهم النتائج فتمثلت في: انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة، كما أن أهم الأبعاد تأثيرا تمثل في الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل المعنوية، أسلوب الرئيس في الإشراف، ووجود اختلاف معنوي في عاملي الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في عمليات الإشراف، بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين؛ بالإضافة لعدم وجود اختلاف ذو دلالة معنوية بين فئات الأطباء، والفنيين والإداريين حول مستوى الاستغراق الوظيفي.

• نهاد عبد الرحمن الشنطي. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان (مذكرة ماجستير منشورة). غزة: جامعة الأقصى.



تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في العوامل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي)، العوامل المادية والمعنوية بالمؤسسة (ظروف العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت) ومن ثم دراسة علاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان بفلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي مع الاستعانة بالاستبانة كأداة للحصول على المعلومات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوزارة البالغ عددهم (162)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها وأخلاقيات العمل للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان، حيث تبين أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بالوزارة كان بدرجة متوسطة، كما تبين من خلال الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، أما بالنسبة لبعدها علاقات العمل فهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وبالنسبة لبعدها الالتزام الوظيفي فوجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة للذين تقل خدمتهم في الوزارة عن 5 سنوات. وفيما يتعلق بمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أخلاقيات العمل فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الوزارة.

• هاجر قريشي. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (أطروحة دكتوراة منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية وذلك بمؤسسات الإدارة المحلية لولاية قسنطينة، وفي ضوء ذلك عمدت الباحثة إلى تبني أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في البعد التنظيمي (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الاتصال)، البعد الوظيفي (محتوى وطبيعة العمل، نظام الأجور والحوافز، التكوين)، البعد النفسي والاجتماعي (العلاقات في العمل، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، ظروف العمل المادية). وقد اعتمدت على المنهج الوصفي مع استخدام الأسلوب التحليلي ودراسة الحالة لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمدت على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، أما حجم العينة العشوائية فقد بلغ (391) مفردة. ليتشكل لدى الباحثة عدة نتائج تمثلت أبرزها في وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين الخدمة العمومية في المؤسسات محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد مساهمة في ذلك هي الأبعاد النفسية، الاجتماعية والوظيفية. وكان مستوى تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات الإدارة المحلية لولاية قسنطينة يتراوح بين المرتفع والمنخفض، حيث احتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام، يليه البعد النفسي والاجتماعي ومن ثم البعد الوظيفي في المرتبة الأخيرة. وفيما يخص عملية تحسين الخدمة في الإدارة المحلية لولاية قسنطينة فقد مست على العموم جانبين هما الملموسية والاستجابة.

• لقمان بوخزوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية (أطروحة دكتوراة). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في البعد المادي (المكافآت، ظروف العمل المادية)، البعد التنظيمي (العلاقات الإنسانية، برامج التكوين) والبعد الوظيفي (فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي) وذلك لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية وبيان أثرها على الالتزام التنظيمي، معتمداً في ذلك على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات. تمثل مجتمع الدراسة في الأكاديميين من هيئة التدريس والبالغ عددهم (2536) مفردة، تم اختيار عينة ميسرة قدرت ب (380) مفردة من هيئة التدريس من ثلاث مؤسسات جامعية في منطقة الشرق الجزائري (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، جامعة جيجل، جامعة سكيكدة)، وقد تم التوصل إلى وجود تفاوت في درجة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من طرف هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، كما وجد أن هناك مستوى متوسط لكل من المتغير المستقل والتابع المتمثل في جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي على التوالي مع وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على المتغير التابع. إضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة المختارة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الفئة العمرية، المؤسسة الجامعية المستخدمة) بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، وتعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالجنس، المؤسسة الجامعية المستخدمة بالنسبة للالتزام الوظيفي.

• خليل إسماعيل إبراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.

يتمثل الهدف الجوهري من هذه الدراسة الكشف عن جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل وتحديد أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. حيث تتضمن جودة الحياة الوظيفية 3 أبعاد رئيسية و 10 أبعاد فرعية، فالأبعاد المرتبطة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية تشمل (المشاركة في اتخاذ القرار، السلوك القيادي والإشرافي بالعمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم)، في حين تندرج كل من (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، توازن الحياة الشخصية والمهنية، العلاقات الاجتماعية) ضمن بعد بيئة العمل المادية والمعنوية، أما البعد المرتبط بالجوانب المالية والاقتصادية فيضم (الأجور والمكافآت المادية والمعنوية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي). وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتكون المجتمع المستهدف من العاملين (الأكاديميين، الإداريين والخدمات الجامعية الفلسطينية) بجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بغزة، حيث بلغ عددهم (3254) موظف وموظفة، ولقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وذلك حسب الجامعة والتي بلغت (344) مفردة. وعلى ضوء كل هذه المعطيات فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين مع وجود تأثير مهم، وأهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تمثلت على التوالي في فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. وقد وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات محل الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيرات الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).

• رياض بن حسين الهاشمي، وعلي بن محمد العضايلة. (2017). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 13(1)، 1-30.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية بناءً على نموذج والتون وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض، والتي تقوم بتقديم خدمات الرعاية الصحية والبالغ عددهم 3 مستشفيات، وهي مستشفى قوى الأمن السعودي، مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية ومدينة الملك عبد العزيز الطبية، واعتمدت الدراسة النهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينه عشوائية طبقه من العاملين في هذه المستشفيات، تم توزيع (450) منها (403) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS فقد تم الحصول على عدة نتائج من بينها؛ تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العسكرية والتي كانت بدرجة متوسطة، كما وجد أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى لمتغير (الجنسية والخبرة) حيث كانت النتائج لصالح غير السعوديين وذوي الخبرة أقل من 2 سنوات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للمتغيرات (جهة العمل، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، طبيعة العمل، والنوع الاجتماعي).

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

• Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(112), 24-34.

في هذه الدراسة، فحص الباحثون العلاقة بين برامج جودة حياة العمل وجودة الحياة بين الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في (بينتولو، ساراواك) بماليزيا. بالإضافة إلى ذلك، فحصت الدراسة عناصر برامج جودة حياة العمل كعامل مساهم في جودة الحياة التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية الموظفين. تألف المشاركون من (179) موظفا يعملون في المؤسسات محل الدراسة. تم اختيار المستجيبين عشوائياً وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات، بينت الإحصاءات الوصفية أن عدد الموظفين أكبر من عدد الموظفين، ومعظمهم من الشباب إلى حد ما، وتبلغ أعمارهم حوالي (29) عاماً، ويشغل معظمهم مناصب كموظفين عامين في الشركات المتعددة الجنسيات.

وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج جودة حياة العمل، وجودة الحياة. تتكون برامج جودة حياة العمل من بيئة العمل والجوانب الوظيفية. برامج بيئة العمل مثل الهياكل التنظيمية اللامركزية، العمل الجماعي، الهياكل الموازية، حلقات الجودة، مهمة وثقافة المؤسسة الأخلاقية وجدول عمل المؤسسة؛ الجوانب الوظيفية مثل المشاركة في صنع القرار، برامج المشاركة العالية، برامج الإثراء الوظيفي، برامج تعزيز الوضع المهني والهيبة. كان العامل الأكثر تأثيراً على جودة الحياة هو بيئة العمل تليها الجوانب الوظيفية. كما أشارت

النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين برامج جودة حياة العمل وجودة الحياة. كانت العوامل الأكثر تأثيراً هي الرفاهية العاطفية والتنمية الشخصية والإدماج الاجتماعي والعلاقات الشخصية.

• Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality Of work Life : Scale development and validation. *International Journal of Caring Science*, 8(2), 281-300.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية بناءاً متعدد الأبعاد وقد تأثرت بالعديد من المتغيرات، ويتمثل الهدف من هذه الدراسة في تطوير مقياس صالح وموثوق من خلال النظر في الأبعاد الهامة لجودة حياة العمل للموظفين في مجال التصنيع الميكانيكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في ولاية كارناتاكا بالهند، وقد تم إجراء مسح باستخدام استبيان بين (1092) موظفاً يعملون في المؤسسات محل الدراسة. خضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل باستخدام برنامج (SPSS16)، بحيث حددت الأبعاد التسعة الهامة التي تمثلت في: بيئة العمل، ثقافة المؤسسة ومناخها، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، المرافق، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، استقلالية العمل وكفاية الموارد. كشف مزيد من التحليل أن هذه الأبعاد التسعة معا تفسر (82.24%) من إجمالي التباين.

• Al-Otaibi, R. G.-h. (2020). The Impact of Work-Life Quality on Staff Performance at Dawadami Public Hospital, Saudi Arabia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 107-130.

تبحث هذه الدراسة في أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة (الرواتب والأجور، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، بيئة العمل، الاستقرار والأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي، أساليب القيادة) على أداء الموظفين في مستشفى الدوامي العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبناءاً على حجم مجتمع الدراسة البالغ عددهم 850، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 231 فرداً. وتم تقييم النموذج بناءاً على أجوبة المستجيبين من خلال تقييم الصدق الظاهري، الثبات، والاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من أن بيانات المسح كانت مناسبة للنموذج قبل إجراء التحليل الهيكلي واختبار الفرضيات. تم اعتماد طريقة غمدجة المعادلات الهيكلية، باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية، بالاستعانة ببرنامج PLS الإحصائي. أظهرت النتائج التجريبية وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرأي حول جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية بين عينة الدراسة سواء حسب الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي، أو نوع الوظيفة أو عدد سنوات الخدمة، أو الراتب.

• Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). Quality of Work Life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Studies*, 10(61), 1-20.

جودة الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، وأداء العمل الفردي هي ركائز الأداء التنظيمي ونمو الأعمال المستدام. لقد أدرك العديد من الباحثين وجود ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية ونمو الأعمال المستدام. حيث تتضمن جودة الحياة الوظيفية أبعاداً، أكثرها شيوعاً هي: الرضا الوظيفي، الاستقلالية، بيئة العمل المادية، المكافأة، التطور الوظيفي، العلاقات الجماعية، العلاقة مع الإدارة. تقدم هذه الدراسة نموذج WRKLFQUAL لقياس جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الرضا والأمن الوظيفي وأداء العمل الفردي، وقد أثبتت الدراسة سوء جودة الحياة الوظيفية في النظام المصرفي السعودي. كما توضح مقارنة جودة الحياة الوظيفية بين البنوك متعددة الجنسيات السعودية

وغير السعودية أن النظام المصري السعودي لديه ميزة طفيفة على جودة الحياة الوظيفية للبنوك متعددة الجنسيات غير السعودية، كما توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية ذو مستوى ضعيف تسبب عدم الرضا الوظيفي وانعدام الأمن، وتقلل من أداء العمل الفردي مع تأثير سلبي على الفعالية التنظيمية.

## ➤ الدراسات المتعلقة بالتهكم التنظيمي

أولاً: الدراسات باللغة العربية

• عامر علي حسين العطوي. (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت المثنى. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(2)، 48-10.

سلطت الدراسة الضوء على اختبار العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك بين عينة من العاملين في معمل سميت المثنى، والتي بلغت (104) مفردة، وتقترح الدراسة بأن إدراك اختراق العقد النفسي يقود إلى ظهور ردة فعل شعورية سلبية لدى العاملين بشكل غير مباشر على زيادة مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين تشمل مستوى الاعتقاد والعاطفة والسلوك. كما تفترض الدراسة بأن مقدار العلاقة الإيجابية بين إدراك اختراق العقد وانتهاكه تقل عندما يدرك العاملون الاحترام الداخلي داخل المؤسسة. وبعد جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان فقد استخدم البحث طريقة Baron (1986, & Kenny) ومدخل (Muller et al, 2005) لغرض اختبار العلاقات التفاعلية الوسيطة للنموذج الفرضي المقترح ومعادلة النمذجة الهيكلية وتحليل الانحدار والارتباط. وقد أشارت النتائج إلى أن اختراق العقد النفسي يرتبط بشكل إيجابي مع انتهاك العقد، كما أن انتهاك العقد النفسي يتوسط العلاقة بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الاحترام الداخلي يؤثر سلباً على العلاقة بين اختراق العقد وانتهاكه.

• علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم الشخصي، تهكم الموظف، التهكم نحو التغيير التنظيمي، تهكم العمل، التهكم الاجتماعي) على مرونة ممارسات الموارد البشرية والتي تضمنت خمسة أبعاد أساسية (المرونة التعاقدية، مرونة ساعات العمل، مرونة الأجور، مرونة طول مدة الحياة العملية، المرونة الوظيفية) من خلال سلوكيات العمل السلبية (باتجاه المؤسسة وبتجاه الأفراد). اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة بالأسلوب القصدي، جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية)، وقد تم توزيع (240) استبانة، وبلغ المسترجع منها (233)، حيث تم اختيار العينة بأسلوب العينة الاعتبائية من حملة الشهادات العليا ومدراء الإدارية. استخدم الباحث برنامج (EXCEL) وبرنامج (STATGRAPHICS) في

تحليل البيانات إحصائياً. ووفقاً لذلك، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشر بين التهكم التنظيمي وأبعاده على سلوكيات العمل السلبية بأبعادها في جميع عينات الدراسة كما تبين وجود تأثير غير مباشر للتهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية عبر سلوكيات العمل السلبية حيث يؤدي إلى انخفاض مرونة ممارسات الموارد البشرية، وهذا الانخفاض يختلف بشكل كبير بين الكليات، وقد أكدت الدراسة على أن الاعتقاد الأساسي للتهكم التنظيمي هو أن يتم التضحية بمبادئ الصدق، النزاهة والإخلاص والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة وأنه يكون موجه من قبل المتهمين ضد أساليب إدارة مؤسساتهم وضد الإجراءات والقواعد والأنظمة بحيث يتجسد في مكان العمل على شكل انعدام الثقة وازدراء نحو تطبيق القانون والخدمات للمجتمع، فقدان الاحترام للمهمة وعدم الرضا عن المؤسسة التي يعملون بها، كما أن أحد الأسباب الرئيسية لسلوكيات العمل السلبية تعود إلى شخصية الفرد المتمثلة في الانبساطية، المقبولية، الضمير، الانفتاح، العصبية) أو راجعة لضغوطات البيئة التي يعمل بها، أما فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على مرونة ممارسات الموارد البشرية فهي تختلف من دولة وأخرى نتيجة لاختلاف الدستور والنظام السياسي والتقاليد الإدارية وهيكلية الخدمة العامة ودور النقابات وتأثيرها على النظام السياسي وكذلك الاختلافات في ممارسة الموارد البشرية.

- ضياء فالح بناي. (2014). علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بوصفهما متغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي باعتباره متغيراً استجابياً بين عينة من التدريسيين في كليات جامعة كربلاء والتي بلغت (250) تدريسياً. ولتحقيق هذا الهدف جرت صياغة مشكلة البحث معبراً عنها بسؤال رئيسي مفاده (ما هو مستوى تأثير الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة بمستوى التهكم التنظيمي لدى أساتذة الكليات)، ولغرض الوصول إلى إجابات على ذلك التساؤل تم صياغة عدد من الفرضيات منها (توجد علاقة تأثير لكل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي) وتصميم مخطط بحث يوضح فرضيات البحث. وقد استعملت أدوات قياس عدة في الجانب العملي، وبالاعتماد على برنامج (SPSS V21)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تلخص في وجود علاقة ارتباط وتأثير وبصورة متعكسة بين كل من الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وبين المتغير الاستجابي (التهكم التنظيمي) لدى التدريسيين.

- بسام سمير الرميدي. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(1)، 339-357.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق كل من نمطي القيادة الموزعة ببعديها (الرسالة والرؤية والهدف، ممارسات القيادة) والقيادة المهمة والتي تضم (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الاستراتيجي) على التهكم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الاعتقاد، العاطفة، السلوك). لهذا الغرض اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يتضمن قدراً من تفسير ومقارنة النتائج، وتحليلها واستخراج النتائج منها. كما أن الدراسة اعتمدت في جمع بياناتها على استمارة الاستقصاء، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ويتراوح عدد العاملين في تلك الشركات ما بين (40-50 ألف) موظف، حيث لا توجد إحصائية

دقيقة بعدد العاملين في تلك الشركات، أما حجم العينة المختارة فقد بلغت (450) مفردة. وزعت عليهم استمارة الاستقصاء، ل يتم استرداد (422) استمارة، منها (407) صالحة للتحليل وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS V.25) و (SAS V.9.1)، لتتوصل الدراسة إلى نتائج مفادها توافر القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بدرجة كبيرة، بجانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنويًا وعكسيًا على التهكم التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل البحث.

• عبد العزيز عبد الهادي العامري. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 1(8)، 336-387.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وتحديد أثرهما على التهكم التنظيمي بجامعة الحديدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (124) موظفًا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى منخفض من الدعم التنظيمي، ومستوى مرتفع من الاستغراق الوظيفي، بينما كان مستوى التهكم التنظيمي متوسطًا، كما تبين وجود أثر معنوي سلبي للدعم التنظيمي في التهكم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر معنوي للاستغراق الوظيفي على التهكم التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي معًا على التهكم التنظيمي.

• حيدر جاسم الجبوري، وصادق خضير عبد العظيم. (2021). تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف مستشفى المناذرة العام. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 1(17)، 162-182.

يتمثل الغرض الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على تأثير تحيزات اتخاذ القرارات والتي تضم كلا من (المعلومات المحدودة، الفروق الفردية، بسط النفوذ) على التهكم التنظيمي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (البعد المعرفي، البعد العاطفي والبعد السلوكي) للعاملين في مستشفى المناذرة العام، فضلاً عن تحقيق عدة أهداف فرعية من بينها التعرف على مستوى انحياز المديرين في اتخاذ القرار، التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة، ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم استطلاع آراء عدد من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف مستشفى المناذرة العام، إذ تكون مجتمع البحث من (120) عاملاً وتم توزيع (100) استبانة، استرجع منها (91) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات التي تم جمعها على برنامجي (SPSS V.24) و (SMART PLS)، ل يتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين تحيز اتخاذ القرار من حيث عوامل مثل (المعلومات المحدودة المتاحة، بسط النفوذ والاختلافات الفردية) مع متغير التهكم التنظيمي، إذ تؤثر تحيزات اتخاذ القرار في كل مرحلة وعلى جميع مستويات التهكم التنظيمي، بالإضافة إلى ارتباط تحيز اتخاذ القرار بالتهكم التنظيمي بعلاقة السبب والنتيجة. وأظهرت الدراسة أن الأسباب الأساسية للتهكم التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المناذرة العام هي اتخاذ قرارات متحيزة وعدم مراعاة العدالة بين العاملين وعدم الالتزام معهم.



• Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلبية التي يعبر عنها الكثير من الموظفين تجاه مؤسساتهم، وقد قدمت الدراسة مفهوماً للتهكم التنظيمي، من خلال مراجعة الأدبيات من العديد من التخصصات حول هذا المفهوم. لتتوصل الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يتكون من الاعتقادات، العواطف، والميولات السلوكية تجاه المؤسسة. والذي سيمهد الطريق لمزيد من البحوث حول التهكم التنظيمي، وضرورة استخدام مجموعة من النماذج للتنبؤ بالأسباب التي تجعل بعض الأشخاص أكثر تهكماً بشأن مؤسساتهم: حيث يمكن فهم التهكم التنظيمي مثلاً كنتيجة للعمليات التي تنطوي على القيادة، أو توزيع السلطة، أو التغيير التنظيمي، أو العدالة الإجرائية. هذا بالإضافة إلى تحديد تأثيرات التهكم التنظيمي على بنى مثل الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، المشاركة في الأنشطة القائمة على فرق العمل. كما ينبغي البحث أكثر في إيجاد طرق أفضل لإدارة التهكم التنظيمي والوقاية منه.

• Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnyskey, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

تهدف الدراسة إلى إعادة تصور التهكم التنظيمي لدى الموظفين واستكشاف علاقتها بالتغيير التنظيمي، تم إجراء دراستين لاختبار عدة فرضيات وتقييم نتائج الدراسة، أجريت الدراسة الأولى على عينة تضم (65) موظفاً من عدة مؤسسات تخضع لتغييرات مختلفة، أما الدراسة الثانية فقد تم إجراؤها على عينة مكونة من (701) موظف من مؤسسة واحدة تخضع لإعادة الهيكلة وتغيير الثقافة، وقد كانت النتائج متسقة مع الفرضيات حيث تمثلت الفرضية الأولى في كون التهكم من التغيير التنظيمي يمكن تمييزه عن التشكيك في التغيير وأشكال أخرى من التهكم العام (الميل والإدارة) والثقة في الإدارة، وقد أكدت الدراستين هذه الفرضية مما يشير أن التهكم المرتبط بالتغيير المؤسسي يمكن تمييزه عن أشكال أخرى من التهكم والتشكيك والثقة في الإدارة، بينما تمثلت الفرضية الثانية في كون التهكم الخاص بالتغيير والشك المتعلق بالتغيير يرتبط بشكل مختلف بالتغيرات السابقة الشخصية والموقفية، وقد قدمت الدراستين أدلة لدعم هذه الفرضية أي أن التهكم الخاص بالتغيير والشك يتأثران بعوامل شخصية وموقفية مختلفة، فيما أكدت النتائج الفرضية الثالثة التي تنص أن التهكم الخاص بالتغيير يفسر بالتباين في نية الموظفين لمقاومة التغيير والذي لا يمكن تفسيره بواسطة التشكيك والثقة وأشكال أخرى عامة للتهكم.

• Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The Impact Of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.

تبحث الدراسة في أثر التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي، والتي تم إجراؤها في المستشفيات التعليمية في مصر من 2012/9 إلى غاية 2013/02. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة (5135) موظفاً في المستشفيات التعليمية في مصر، حيث يضم هذا القطاع تسعة مستشفيات تتمثل في مستشفى أحمد ماهر، المطرية، الجلاء، الساحل، بنها، شبين الكوم، دمنهور، مع استثناء مستشفيات في سوهاج وأسيوط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع



البيانات الأولية وتم اعتماد العينة العشوائية لجمع البيانات الأولية المطلوبة للدراسة، وعلى العينة العشوائية الطبقة في اختيار العناصر من فئات الموظفين المختلفة (الأطباء، الممرضون، الطاقم الإداري)، بحيث بلغت عينة الدراسة (297) مفردة. كشفت النتائج عن وجود تأثير التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى وجود اختلافات بين المجموعات الثلاث للموظفين بناءً على اتجاهاتهم التقييمية تجاه التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

• Bashir, S. (2011). Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model Astudy of Public Sector Employees in Pakistan(Doctoral dissertation). Management and Social Sciences, Islamabad: Mohammad Ali Jinnah University.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تطوير واختبار نموذج متكامل للتهكم التنظيمي في مؤسسات القطاع العام في باكستان، مع الأخذ في الاعتبار تأثير التركيبة السكانية وبعض العوامل النفسية على التهكم التنظيمي، و اقتصرت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الذين يعملون في الأمانات الحكومية الرئيسية مثل إسلام آباد، لاهور، وكراتشي في باكستان، وقد تم جمع البيانات من عينة بلغت (948) مشاركا من خلال الاستبيان، والذي يتكون من معلومات متعلقة بالمستجيبين حول السن، الجنس، المؤهل العلمي؛ وعبارات تقيس انتهاك العقد النفسي، استقلالية العمل، تصور السياسات التنظيمية، السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والتهكم التنظيمي حيث اعتمدت الدراسة في قياسها للتهكم التنظيمي على مقياس Dean وآخرون للتهكم التنظيمي. أوضحت النتائج أن المؤهل العلمي يرتبط بشكل كبير بالتهكم التنظيمي بينما لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تصور السياسة التنظيمية والتهكم التنظيمي وهو أمر غير معتاد يتعلق بالسياق الثقافي لمؤسسات القطاع العام في باكستان. ومن ناحية أخرى وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إخلال العقد النفسي والتهكم التنظيمي، وعلاقة سلبية بين استقلالية العمل والتهكم التنظيمي.

• Wasim, A., Kiyani, A. A., & Hashmi, S. H. (2013). The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract As The Determinants of Deviant Work Behavior. *Actual Problems of Economics*, 140(2), 145-154.

تحاول الدراسة الكشف عن كيفية تسبب المتغيرات التنظيمية (التهكم التنظيمي، الظلم التنظيمي، الإخلال بالعقد النفسي) في سلوكيات العمل المنحرفة بين الأطباء والممرضين في مستشفيات القطاع العام في باكستان، وتم إجراء البحث من خلال استبيانات باحثين سابقين بوصفها أداة لجمع البيانات، تضمنت هذه الدراسة حجم عينة مكونة من (300) طبيب وممرض يعملون في المستشفيات العامة في باكستان. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان إحصائياً واستخدمت تحليلات الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وأظهرت النتائج أن الظلم التنظيمي وخرق العقد النفسي لهما علاقة معنوية وإيجابية بسلوك العمل المنحرف ولهما تأثير إيجابي بشكل عام على سلوك العمل المنحرف للأطباء والممرضين ومع ذلك فإن التهكم التنظيمي له تأثير ضئيل على هذا السلوك.

• Çiftlik, C. (2020). The Role of Perceived Organizational Support on Organizational Cynicism With The Impact of Job Burnout and Openness To Change: Astudy In a Global Company in Retail Sector(Doctoral dissertation). Depertement of Business Administration: Yeditepe university.

جاءت الدراسة بغرض اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في المؤسسة بأبعاده المتمثلة في (الإرهاق العاطفي، تبدد الشخصية، الإنجاز الشخصي)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وكذلك الدور المعدل للانفتاح عن التغيير بأبعاده المتمثلة في (الإدراكي، العاطفي، السلوكي). تم اختيار عينة ملائمة مكونة من (356) موظفا في مؤسسة عالمية تعمل في قطاع البيع بالتجزئة، والتي تشهد تغييرا هيكليا، استعانت الدراسة ببرنامج Spss الإصدار 20 أثناء التحليلات، وقد خلصت نتيجة التحليل إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي، في حين كان الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في هذه العلاقة معنويا جزئيا. كما أن تأثير الانفتاح على التغيير في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي لم يكن ذا دلالة معنوية. وقد فسر بعد الإرهاق العاطفي التباين العالي للمتغير التابع المتمثل في التهكم التنظيمي.

### ◀ الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة:

أولا: الدراسات باللغة العربية

• عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (أطروحة دكتوراة منشورة). كلية التجارة: جامعة عين شمس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية بأبعادها (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) وتحديد طبيعة علاقتها وأثرها على جودة حياة العمل بأبعادها المتمثلة في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) وذلك بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية. ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات موجهة لمفردات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة بأسلوب العينة المنتظمة، والمتمثل في العاملين بمصلحة الضرائب المصرية-قطاع الدخل- والذي بلغ عدد العاملين بها (34572) موظفا، وبالتالي كان حجم العينة المناسب (380) مفردة، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة على جودة الحياة الوظيفية في القطاع محل الدراسة، غير أن بعد التوجه نحو المرؤوسين لا تأثير له مع باقي أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيرا هو بعد التوجيه الأخلاقي ثم بعد العدالة ثم بعد النزاهة وأخيرا بعد توضيح الدور.

• مظفر حمد علي، وأحلام إبراهيم ولي. (2020). دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل. مجلة قه لامي زانست العلمية، 5(3)، 695-723.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الحد من التهكم التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أين يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج، أما أساليب جمع البيانات فيما يتعلق بالجانب الميداني، فتم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسية والذي تم

تصميمه وتوزيعه على عينة من التدريسين في كليات جامعة صلاح الدين أربيل البالغ عددهم (327)، استرجع منها (317) استمارة صالحة للتحليل، استعان الباحث ببرنامج (SPSS)، أين توصل إلى مجموعة الاستنتاجات أبرزها: وجود مستوى منخفض لممارسات القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل، بينما كان مستوى التهكم التنظيمي مرتفع حسب آراء العينة المبحوثة. وجود علاقة ارتباط عكسية بين بعدي القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي) وبين التهكم التنظيمي، كما تبين وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي.

• زيان توفيق، وصافي بوبكر. (2022). مقومات منظومة الأخلاق لدى المؤسسات ودورها في صناعة جودة الحياة الوظيفية-دراسة استكشافية بجامعة طاهري محمد-بشار. مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، 6(2)، 48-67.

تسعى هذه الورقة البحثية إلى التعريف بالدور الذي تلعبه المؤسسة الأخلاقية والمعبّر عنها بثلاث مقومات متمثلة في (أخلاقيات القيادة، الأنظمة والهياكل وأخلاقيات الأفراد) في صناعة جودة الحياة الوظيفية بمكوناتها التي تضم كلا من المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل)، وللوصول إلى هدف الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في مجموع الأفراد من موظفين وعاملين على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، وللحصول على البيانات استعان الباحث بالاستبيان الذي تم توزيعه على عينة قوامها (60) مفردة من مجتمع البحث وتم استرجاع (57) استبانة، وبغرض التأكد من صحة الفرضيات التي أسس عليها البحث والحكم عليها تم الاستعانة ببرنامج (SMART PLS 3). وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن لمنظومة الأخلاق تأثير كبير على جودة الحياة الوظيفية للأفراد الموظفين على مستوى جامعة طاهري محمد بشار خاصة أخلاقيات القيادة والمتمثلة في شخص المدير إضافة إلى توفر الجامعة على أنظمة وهياكل أخلاقية تسمح بتوفير الجو الملائم في العمل وتحسين جودة الحياة.

• عبد العزيز علي مرزوق. (2018). علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية". المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 47(4)، 99-146.

تسعى الدراسة للتعرف على مستويات جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات) والتهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي، والتحقق من درجة تأثير التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في قوة واتجاه العلاقة بين جودة حياة العمل والإحباط الوظيفي بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. ولقد اعتمد في تصميم الدراسة على المدخل الوصفي، ولجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة تم استخدام قائمة استقصاء، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (11087) عاملاً، أما حجم العينة فقد بلغت (380) مفردة وقد أجريت التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/V21) مع برنامج (AMOS V/21)، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها: انخفاض إدراك العاملين لجودة حياة العمل، ارتفاع سلوكيات التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي لديهم، كما تم إيجاد علاقة ارتباط معنوية سالبة بين جودة الحياة الوظيفية والإحباط الوظيفي وبين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي مع وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي، كما كشفت الدراسة أن التهكم التنظيمي يلعب

دورا مؤثرا في تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين جودة حياة العمل والإحباط الوظيفي، حيث يعتبر التهكم التنظيمي بمثابة عامل موقفي يتحدد في ظله تأثير جودة حياة العمل على الإحباط الوظيفي بالزيادة أو النقص.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

• Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.

يهدف البحث لاستكشاف العلاقة بين التهكم التنظيمي (الاعتقادي، العاطفي، والسلوكي) وجودة الحياة المتعلقة بالعمل (الرضا عن المسار الوظيفي، الرفاهية العامة، الإجهاد في العمل، التحكم في العمل، التوازن بين العمل والمنزل، مشاركة الموظف، بيئة العمل) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) لدى الموظفين. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات وعينة مكونة من (150) موظفا من الذكور تتراوح أعمارهم بين (28-50) سنة (متوسط العمر 32.11 بانحراف معياري 5.36) يعملون في منصب إداري لشركات مختلفة في لاهور مع خبرة لا تقل عن (3) سنوات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن ثلاثة أبعاد من التهكم التنظيمي لها علاقة سلبية معنوية بخمسة من أبعاد جودة الحياة المتعلقة بالعمل واثنين من أبعاد الالتزام التنظيمي، علاوة على ذلك فإن اثنين من أبعاد جودة الحياة المرتبطة بالعمل لهما علاقة سلبية معنوية مع بعدين من أبعاد الالتزام التنظيمي. كشفت نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال AMOS أن ظروف العمل توسطت في العلاقة بين التهكم التنظيمي والالتزام العاطفي، أما عن الآثار المترتبة على الدراسة في المؤسسات فتتمثل في تقليل المواقف السلبية لدى الموظفين حتى يتمكنوا من العمل بفعالية وزيادة إنتاجيتهم في الشركات المعنية، ويجب تحسين كفاءة العمل ونوعية الحياة العملية والالتزام التنظيمي.

• Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A study At Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (السلوكيات الأخلاقية التواصلية، السلوكيات الأخلاقية المناخية، السلوكيات الأخلاقية في صنع القرار لمسؤولي هيئة التدريس في التعليم العالي وسلوك التهكم التنظيمي للأكاديميين الذي يتكون من ثلاث أبعاد (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (400) موظف أكاديمي يعملون في ثلاث جامعات في منطقة تراقيا في السنوات الدراسية 2011-2012، ولقد تم جمع البيانات باستخدام مقياس التهكم التنظيمي الذي طوره Brande وآخرون (1997) والقيادة الأخلاقية الذي طوره Yilmaz (2005). تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار، وبينت نتائج الدراسة أن تصورات الأكاديميين عن السلوك الأخلاقي لمسؤولي هيئة التدريس في مستوى متوسط؛ وقد جاءت مواقف الأكاديميين من التهكم التنظيمي في مستوى مرتفع؛ وكان لسلوك القيادة الأخلاقية لمسؤولي هيئة التدريس تأثير سلبي على سلوك التهكم التنظيمي.

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تخدم الموضوع في إطار المتاح والممكن والتي كان بمقدورها الحصول عليها، وتقسيم هذه الدراسات بشكل منفصل إلى دراسات متعلقة بالقيادة الأخلاقية، دراسات ذات الصلة بجودة الحياة الوظيفية، دراسات متعلقة بالتهكم التنظيمي ومن ثم الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات، وقد تم كل تقسيم في إطار اتجاهين - دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية-، ومن خلال عرض لكل من أهداف، عينة، أدوات ونتائج تلك الدراسات استطاعت الباحثة بلورة بعض الأفكار حول موضوع دراستها، حيث تم التوصل للآتي:

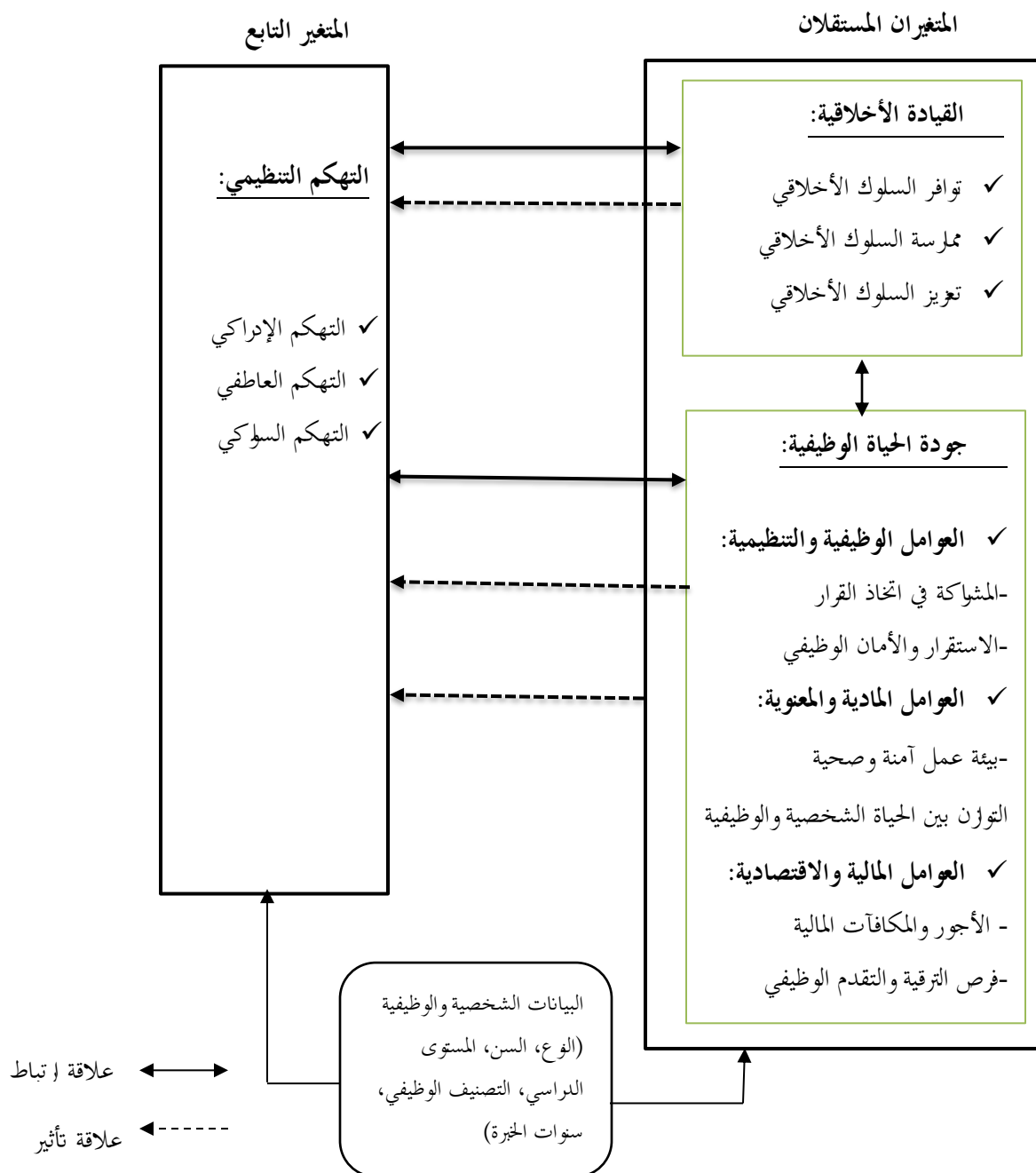
- تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء هيكلية الدراسة بشكلها الحالي، صياغة الجانب المفاهيمي، أهمية، أبعاد متغيرات الدراسة والمقاييس المعتمدة لقياس هذه المتغيرات، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة القائمة والأثر بين هذه المتغيرات.
- من خلال الدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من رسم الخطوط العريضة لدراساتها، وصياغة نموذج الدراسة، اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات، وصياغة فقرات الاستبيان.
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المعتمد المتمثل في المنهج الوصفي والتحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (بناي، 2014) ودراسة (العامري، 2020) في كون أن كلا الدراستين سلطت الضوء على التهكم التنظيمي كمتغير تابع واعتماد متغيرين مستقلين، لكنهما تختلفان عنها في أن الدراسة الحالية جمعت بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية باعتبارهما متغيرين مستقلين، في حين جمعت دراسة (بناي، 2014) بين الهبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية، وجمعت دراسة (العامري، 2020) بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، كما يختلفون في البيئة المستهدفة.
- تشابهت الدراسة في جزء منها مع دراسة مظفر حمد علي، وأحلام إبراهيم ولي (2020) في كونها اعتمدت على نفس الأبعاد الخاصة بالقيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) والتهكم التنظيمي واختلقت معها في البيئة المستهدفة وكانت أشمل منها، حيث أضافت الدراسة الحالية متغير مستقل آخر مع القيادة الأخلاقية ألا وهو جودة الحياة الوظيفية.

- كشف البحث عن الدراسات السابقة والاطلاع عليها - حسب حد علم الباحثة- ما يلي:
  - ✓ قلة الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التهكم التنظيمي؛
  - ✓ قلة الدراسات التي درست العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية؛
  - ✓ قلة الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي؛
  - ✓ لا توجد أي دراسة جمعت بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي،
  - ✓ أغلب الدراسات السابقة تم تطبيقها في المدارس الثانوية أو الجامعات، في حين نادرا ما تم تطبيقها على مستوى مؤسسات الرعاية الصحية.

وبالتالي فقد تبين أن معظم الدراسات السابقة تطرقت لموضوع القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي كل على حدا، إما كمتغير مستقل أو متغير تابع أو متغير وسيط، وفي دراسات قليلة جمعت بين متغيرين من متغيري هذه الدراسة على الأكثر. لكن لم تجد الباحثة على حد علمها وإطلاعها وغالب الظن لم تتم دراسة هذه المتغيرات مجتمعة سواء في البيئة العربية أو الأجنبية، مما شكل دافعا بالنسبة للباحثة لدراسة هذه المتغيرات الثلاثة معا، وخصوصا أنه في هذه الدراسة الفريدة تم الجمع بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية باعتبارهما متغيرين مستقلين، والتهكم التنظيمي باعتباره متغيرا تابعا، وذلك في بيئة المؤسسة الصحية التي تعتبر جد حساسة ولا تحتمل مزيدا من الاتجاهات السلبية مثل التهكم التنظيمي.

### 3. نموذج وفرضيات الدراسة:

توافقا مع إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل أدناه:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

يتطلب الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية التالية:

أولاً: فرضيات الارتباط:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية والتنظيمية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2) لا توجد علاقة ارتباط بين ذات دلالة إحصائية بين العوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية والاقتصادية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثانياً: فرضيات التأثير

أ. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.



(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ب. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

(1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الوظيفية والتنظيمية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المادية والمعنوية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المالية والاقتصادية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ج. الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

د. الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 4. التعريفات الإجرائية

- القيادة الأخلاقية: تصرفات القائد التي تتسم بمجموعة من الصفات الأخلاقية، والتي يظهرها في عمله من خلال السلوك الشخصي والعلاقات التفاعلية، مع تشجيع الموظفين على تبني هذه السلوكيات والعمل على تعزيزها ونشرها بشكل فعال في المؤسسة.
- جودة الحياة الوظيفية: مجموعة شاملة من البرامج والأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحسين رفاهية الموظفين من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية من الجوانب الوظيفية والتنظيمية، المادية والمعنوية، فضلاً عن الجوانب المالية والاقتصادية ما يلي الاحتياجات المتنوعة للموظفين.
- التهكم التنظيمي: تصورات الموظفين ومواقفهم تجاه المؤسسة، التي يعتقدون فيها أن هناك نقصاً في التماسك الأخلاقي والتنازل عن القيم الأساسية مثل الصدق، العدالة والنزاهة في سعيها لتحقيق مصالحها الذاتية. ويؤدي ذلك إلى استجابات عاطفية مثل الإحباط وعدم الثقة، مصحوبة بسلوكيات سلبية.

## 5. التوضع الإستمولوجي:

في علوم التسيير هناك ثلاث نماذج بحثية أساسية: النموذج الوضعي (الوصفي)، النموذج التفسيري، النموذج البنائي، ويفضل استخدام نماذج إبستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين (دبلة، 2017)، وتمزج الدراسة الحالية بين النموذج الوضعي (الوصفي) والتفسيري (التحليلي)، فالنموذج الوضعي؛ لاعتماد الدراسة على الملاحظة واستنتاج حقائق موضوعية لقياس علاقة وتأثير القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي، وبالتالي قبول أو رفض فرضيات الدراسة، مع النموذج التفسيري القائم على فهم الواقع وتفسيره والحكم الذاتي لفهم الظواهر الإنسانية الذي يأخذ في الحسبان السياق الفريد للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.

## 6. منهج الدراسة:

إن الغرض من الدراسات الوصفية هو وصف الأفراد أو الأحداث أو الظواهر من خلال دراستها كما هي في الطبيعة، بحيث لا يتم تدخل الباحث بأي من المتغيرات بل يصف العينة و/أو المتغيرات كما هي، فالدراسة الوصفية تعمل على وصف متغيرات متعددة (Siedlecki, 2020, p. 8)، وعندما نواجه قضايا معروفة ولدينا وصف لها، قد نبدأ في التساؤل عن سبب كون الأمور على ما هي عليه، فالرغبة في معرفة "السبب" والشرح هو هدف البحث التفسيري، وهو استمرار للبحث الوصفي، حيث يذهب الباحث إلى ما هو أبعد من مجرد وصف الخصائص، ليحلل ويفسر لماذا أو كيف يحدث ذلك، وعليه يهدف البحث التفسيري أو التحليلي إلى فهم الظواهر باكتشافها وتفسير العلاقات السببية فيما بينها، بحيث يتم البحث عن الأسباب والنتائج (Zegeye, et al., 2009, p. 32).

وبناء عليه فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة ووصف أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم وتقديراتهم حول القيادة الأخلاقية وواقع جودة الحياة الوظيفية ومستوى التهكم التنظيمي لديهم، كما يتم استخدام المنهج التحليلي لتوضيح وتفسير النتائج المتوصل إليها وقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على مؤسسة واحدة.

ولتحقيق أهداف وغايات هذه الدراسة فقد تم الجمع بين طريقة البحث الكمي الذي يقوم على تحليل البيانات بشكل كمي، وبالتالي يمكن التوصل إلى استنتاجات ذات معنى، بالإضافة إلى طريقة البحث الكيفي المعتمد على دراسة الحالة لفحص تأثير القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية على التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان في ولاية أولاد جلال أي ضمن سياق تنظيمي يتم تحديده.

## 7. أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، ولقد التزمت الباحثة بالمبادئ الأخلاقية المتعلقة بسرية وخصوصية المستجوبين من أفراد العينة. بالإضافة إلى أداة الاستبيان فقد تم استخدام الملاحظة المباشرة في مكان العمل وإجراء مقابلات غير مهيكلة مع بعض الموظفين مكاملة للاستبيان للحصول على رؤى نوعية تكمل البيانات الكمية وتمكن من تفسيرها.

8. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال (إداريين، أطباء، شبه طبيين، عمال مهنيين) والبالغ عددهم (619) موظفا. وقد تم اقتصار الدراسة على عينة عشوائية بلغت (285) من الموظفين بالمؤسسة بمختلف تصنيفاتهم الوظيفية.

9. **الحدود الزمانية والمكانية:** أجريت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال، وقد امتدت فترة إنجاز دراسة الحالة على مدار 06 أشهر وذلك ابتداء من 2024/05/05 تم من خلالها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بالمؤسسة في مختلف المصالح من خلال تنظيم زيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة.

#### 10. أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها الثلاثة: القيادة الأخلاقية، وجودة الحياة الوظيفية، والتهكم التنظيمي.
- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسة وما يمكن أن يساهم به من رفع قيمتها وأدائها إذا ما توفر للمورد البشري المناخ المناسب من جميع الجوانب لإثبات مهاراته.
- يعمل الموظفون في المؤسسات العمومية الاستشفائية خاصة في بيئة توجد فيها العديد من مصادر الضغط والتي تختلف باختلاف تصنيفهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس سلبا على جودة خدمة المريض حيث يتعلق الأمر بحياة الأشخاص وصحتهم، وهذا ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة.
- حداثة وأهمية متغيرات الدراسة المعرفية والمهنية (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) حيث تشكل مجالا مهما للبحث ضمن منظومة الفكر الإداري، الأمر الذي يزيد من أهمية التعمق فيهم أكثر، مما يكشف عن فجوات بحث جديدة تستغل مستقبلا من طرف الطلبة والباحثين.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الأخلاقية والتي تلعب دورا في تكريس السلوكيات الإيجابية والأخلاقية وجعلها جزءا لا يتجزأ من الأنشطة الروتينية للمؤسسة.
- أهمية جودة الحياة الوظيفية في عالم المؤسسات، حيث تريد كل مؤسسة تحسين جودة الحياة العملية لموظفيها، لإيمانها بأن الجودة العالية للحياة العملية يمكن أن يساعد في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي من المهم تكثيف الأبحاث حول هذا المتغير.
- تسليط الضوء على مفهوم التهكم التنظيمي لما له من آثار سلبية ومعيقة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها من المحاولات الميدانية الأولى التي جمعت بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والتعرف على أثرهما في التهكم التنظيمي ضمن بحث تحليلي واحد.
- الاهتمام بتشجيع الإدارة للعمل ضمن قيادة أخلاقية فعالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال وتعزيز السلوكيات الأخلاقية بها، مما يساعد المسؤولين بالمستشفى من حل المشاكل التي تواجههم، وجذب الكفاءات من الأطباء والمتخصصين مع تحسين أداء موظفيها والحفاظ عليهم بعدم دفعهم للمغادرة وذلك من أجل خدمة المريض بجودة عالية مع تحسين صورة المؤسسة.

- تكمن أهمية الدراسة في لفت النظر حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية بأبعادهما المختلفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية أولاد جلال وتدارك أوجه القصور فيهما لتحسين بيئة العمل، وتقوية العلاقة بين الإدارة وموظفيها.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية بإمكان المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة أن تقف على مستوى الاتجاهات والمواقف السلبية لموظفيها والمتمثلة في التهكم التنظيمي وبالتالي إيجاد السبل المناسبة سواء لاتخاذ التدابير العلاجية أو الوقاية من هذه الظواهر السلبية مستقبلا.
- كما نأمل أن تساهم نتائج الدراسة وتوصياتها في توجيه نظر المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة نحو إيجاد الحلول المناسبة أو التخفيف من حدة بعض المشاكل المتعلقة بالموظفين مثل التغيب المتكرر والعطل المرضية، التأخر، الغياب الذهني والحضور الجسدي فقط، إصابات العمل، دوران العمل.. الخ

## 11. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي ومحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المكونة لهم من وجهات نظر مختلفة.
- التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادهما المتمثلة في توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.
- تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادهما المتمثلة في العوامل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي)، العوامل المادية والمعنوية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) والعوامل المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) وذلك بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.
- التعرف على مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (التهكم الإداري، التهكم العاطفي والتهكم السلوكي) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.
- كشف الغموض من خلال التحليل والتفسير حول طبيعة الارتباط والتأثير للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تزويد المؤسسة محل الدراسة بمراجع عملي يساهم في ضبط سلوك العاملين والحد من التهكم التنظيمي بها مع تقليص المشاكل التنظيمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- الوقوف على الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستويات متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

## 12. صعوبات الدراسة:

- قلة الكتب التي تناولت القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي -حسب علم الباحثة-؛
- عدم إكمال الإجابة عن الاستبيانات في الوقت المتفق عليه مع المبحوثين؛ بسبب القيود الزمنية والانشغال المستمر بسبب طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، خاصة الأطباء المتخصصون والشبه طبيين؛
- التردد في مشاركة بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيانات، عند تعرفهم على موضوع الدراسة بسبب مخاوف بشأن السرية والخصوصية، وخاصة فيما تعلق بالتهكم التنظيمي، والقيادة الأخلاقية، والصعوبة الكبيرة في إقناعهم بالإجابة.

## 13. هيكلية الدراسة:

يعرض هذا القسم تفاصيل هيكلية الدراسة والتي قسمت إلى أربعة فصول رئيسية فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، تناول الفصل الأول الإطار النظري للمتغيرات المستقلة محل الدراسة متمثلة في القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، فيما خصص الفصل الثاني للإطار النظري للتهكم التنظيمي ومحاولة لفهم طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة. ويناقش الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الرابع فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من المقترحات، وبعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

# الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي

المطلب الثالث: مفهوم القيادة الأخلاقية

المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة

### المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة

#### الأخلاقية

المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية

ومكوناتها

المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

المطلب الرابع: ترسيخ الأخلاقيات داخل

المؤسسات

### المبحث الثالث: ماهية جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: النشأة والتطور المفاهيمي لجودة

الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة

الوظيفية

المطلب الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

### المبحث الثاني: أساسيات جودة الحياة

#### الوظيفية

المطلب الأول: برامج ومداخل تحسين جودة

الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: مراحل تطبيق جودة الحياة

الوظيفية

المطلب الرابع: عوائق تطبيق جودة الحياة

الوظيفية

### تمهيد:

يعرف المورد البشري كعامل تنظيمي هام يسمح ببقاء المؤسسات وازدهارها، فتتمية المورد البشري وتطويره والحفاظ عليه من كافة الآثار السلبية لبيئة العمل يؤثر بشكل كبير على الأداء خاصة في مجال المؤسسات الخدمية، أين يكون هناك اتصال مباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها. مما يحتم على المؤسسات الاستثمار في هذا المورد الحساس، وتوفير البيئة الوظيفية المناسبة التي تتميز بكونها صحية وإنسانية مشجعة للعمل وجاذبة للكفاءات في إطار ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية. كما تعد القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية لما تساهم فيه من تعزيز القيم الإيجابية والمبادئ والسلوكيات الأخلاقية وبالتالي اكتساب ثقافة ومناخ أخلاقي داخل المؤسسات. ولغرض الإلمام بهذه المفاهيم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث؛ في البداية ومن خلال المبحث الأول والثاني سنتطرق للقيادة الأخلاقية بينما تم تخصيص المبحث الثالث والرابع لمعرفة الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية.

### المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم القيادة من خلال أنماط مختلفة، ومختلف النظريات المتعلقة بها، وسنولي اهتماماً بماهية الأخلاق والسلوك الأخلاقي المتضمن في المؤسسات والقيادة الأخلاقية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة

أولاً من المهم معرفة العلاقة بين الإدارة والقيادة، حيث أن هناك عدة مناهج مختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بينهما، يرى أحد الأساليب أن المفهومين متداخلان، والعلماء المؤيدون لهذا الرأي يستخدمون المفهومين بالتبادل حسب السياق، لكن لا يسمون بينهما خطأ واضحاً، فيما يعتقد رأي آخر أن المفهومين مختلفان تماماً وبالتالي يجب مناقشة مفاهيم المدير والقائد بشكل منفصل (Zaleznic, 1977). ذكر Zaleznic (1977) أن المؤسسة تحتاج إلى مدراء وقادة فعالين من أجل الوصول إلى أهدافها، لكنه يرى أن كلا منهما لديهم مساهمات مختلفة حيث تشكل الاختلافات بين المفهومين بناءً على المعايير التالية:

- **الهدف المتبع:** يعرض القادة عادة مواقف شخصية ونشطة تجاه الأهداف، بينما يظهر المديرون مواقف غير شخصية وغير نشطة؛
- **تصورهم عن العمل:** يحفز القادة عادة العمل بينما يقوم المديرون عادة بتنسيقه وتحقيق التوازن فيه؛
- **علاقتهم مع الآخرين:** يكون القادة عادة متفهمين بينما يكون المديرون أقل انخراطاً عاطفياً؛
- **الإدراك الذاتي:** يكون القادة عادة موجّهين نحو التغيير ولديهم هوية مرنة بينما يكون المديرون أكثر تحفظاً وعادة ما يكونون مترددين في التغيير.



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

ذكر Watson (1983) أن هناك اختلافات بين القادة والمديرين من وجهة نظر توجههم إلى الأبعاد المختلفة، حيث يهتم المديرون (بالإستراتيجية، الهيكل، والنظام)، بينما يركز القادة على (الأسلوب، الموظفين، المهارات، المشاركة) كما بين أن 75 والتي تشمل كل من (الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، القيم المشتركة، الموظفين والمهارات، الأسلوب) أكثر فاعلية للقادة مقارنة بالمديرين.

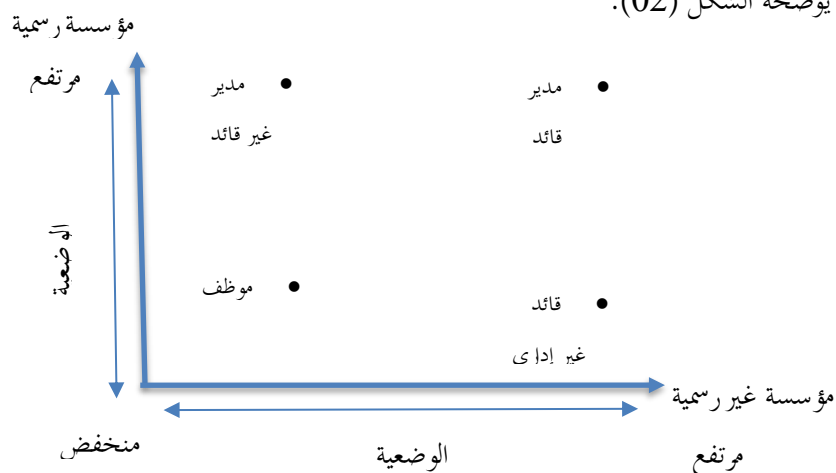
يرى Kotter (1999) أن القيادة تختلف عن مهارات الإدارة، فالإدارة تدور حول التعامل مع التعقيد، وبالتالي تنبع ممارستها وإجراءاتها إلى حد كبير استجابة لظهور مؤسسات كبيرة ومعقدة في القرن العشرين، لكن هذا لم يعد كافياً لتحقيق النجاح، حيث يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيير فالقيادة إذن تتعلق بتعلم كيفية التعامل مع التغيير السريع:

- تتضمن الإدارة التخطيط والميزانية، تتضمن القيادة تحديد الاتجاه؛
- تتضمن الإدارة التنظيم والتوظيف، تشمل القيادة توجيه الأفراد؛
- تعمل الإدارة على توفير التحكم وحل المشاكل، توفر القيادة التحفيز؛

يضيف kotter أن القيادة ليست بالضرورة أفضل من الإدارة أو بديلاً لها، إنما القيادة والإدارة نظامان مميّزان ومتكاملان للعمل، لكل منهما وظيفتها وأنشطتها المميزة. تتضمن القيادة والإدارة تحديد ما يجب القيام به، وإنشاء شبكات من الأشخاص لإنجاز جدول الأعمال، والتأكد من أن العمل يتم إنجازه بالفعل، عملهم مكمل، لكن كل نظام عمل يتعامل مع المهام بطرق مختلفة.

يمكن تحليل العلاقة قائد-مدير بدءاً من ملاحظة أن المديرين هم أفراد حصلوا على هذه الحالة بطريقة رسمية، ولديهم مهام داخل المؤسسة تم إنشاؤها رسمياً، حيث يمكن للمدراء العمل كقادة أو غير قادة أثناء إكمال مهامهم بناء على المتغيرات التالية: (القدرات الشخصية، السياق، النوع التنظيمي، الثقافة التنظيمية، هيكل المجموعة والتدريب المهني والإداري). كما يمكن أن يكون القادة أشخاصاً لا يشغلون منصب المدير رسمياً ولكن الأعضاء الآخرين في المؤسسة يرغبون في اتباعهم، الاعتراف بكفاءتهم المهنية ومستعدون للتصرف بناء على إرادتهم دون الحاجة إلى القواعد الرسمية التي تنص على أنه يتعين عليهم القيام بذلك. سيتم ملاحظة القائد غير الإداري بسرعة داخل مؤسسة قوية وتحويله إلى مدير. ووفقاً لذلك وإذا ما تم تحليل الموضوع على المستوى التنظيمي من منظور ثابت مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية)، فإنه ينتج لدينا العديد من المواقف المحتملة: مدير قائد، مدير غير قائد، قائد غير إداري، موظف

(Macarie, 2007, p. 46). وهذا ما يوضحه الشكل (02):



Source : (Macarie, 2007, p. 47)

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات (حلاق، 2020، صفحة 15).

يذكر Bergeron (1979, pp. 23-24) أن القيادة مفهوم يتسم بوجود العديد من التعريفات المختلفة، حيث يذكر ستودغيل في كتابه "معجم القيادة" حوالي (50) تعريفاً يقسمها إلى (11) فئة أو وجهة نظر مختلفة، توضح دراسة هذه التعريفات أن بعض العناصر تميل إلى الظهور بشكل أكثر تكراراً من غيرها، يتمثل العنصر الأول في كلمة "التأثير"، ويتم تعريف العنصر الثاني بواسطة كلمات مثل "النشاط"، "السلوك"، "العمل" حيث تكمن أهمية هذا العنصر في أن دراسة القيادة يجب أن تركز على سلوكيات محددة يمكن تحديدها وتعليمها للمديرين المستقبليين بطريقة عملية وفعالة، أما العنصر الثالث الذي يظهر كأمر أساسي في أي تعريف للقيادة هو الجانب الطوعي لاستجابة محيط القائد لمحاولاته للتأثير. هذه العناصر الثلاثة تؤدي إلى تعريف القيادة على النحو التالي: "هي مجموعة الأنشطة التي يؤثر بها الرئيس الهرمي على سلوك مرؤوسيه في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وذلك بشكل إرادي".

وقد تم إعطاء القيادة تعريفات مختلفة اعتماداً على المنظور الذي يدرس منه الباحث فنجد أن تعريفات القيادة تختلف من حيث التركيز على قدرات القائد، وسمات الشخصية، علاقات التأثير، التوجه المعرفي مقابل التوجه العاطفي، التوجه الفردي مقابل المجموعة، والتوجه إلى الذات مقابل المصالح الجماعية (Bonneau, 2015, p. 8).

كما يؤكد الصيرفي (2006) ذلك حيث يرى أن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها:

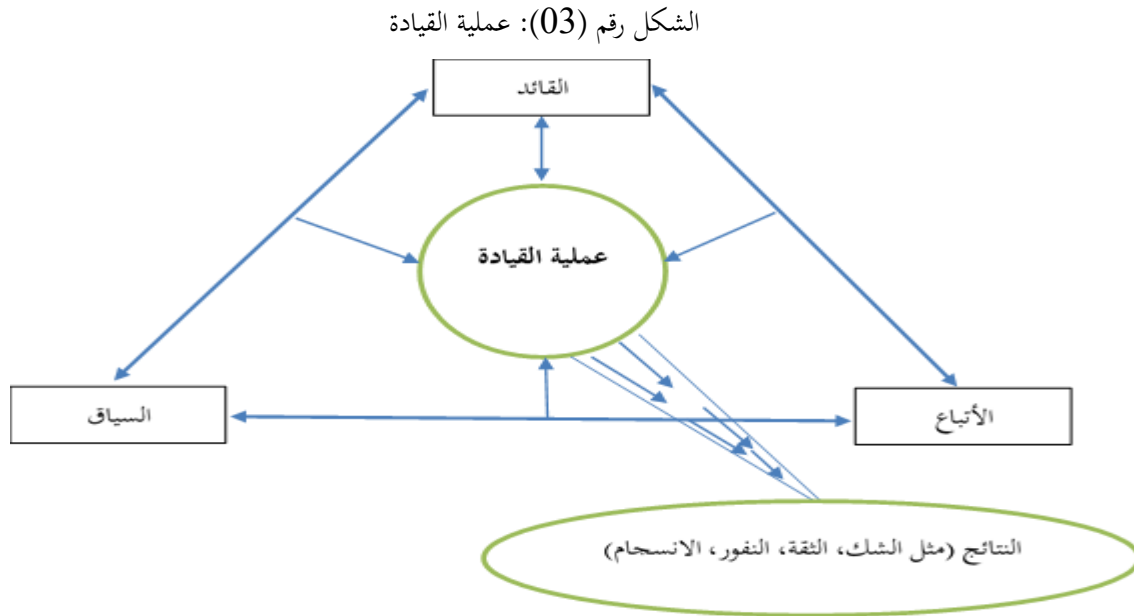
- فلاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال الإقناع"، وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد والأنباع وخصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:  
القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير؛
- أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار: فتعرف القيادة على أنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة؛
- وإذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف؛
- أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين فيمكن القول إن القيادة هي "فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة".

القيادة ظاهرة متعددة المستويات مع العلاقات التي تحدث بين القادة والمرؤوسين (التابعين)، القادة والفرق والقادة التنظيميين الآخرين، وكذلك القادة وقادة المؤسسات الأخرى. فالقيادة يتم تأطيرها كعملية، أي التفاعل بين اثنين أو أكثر من الفاعلين متجذرة في سياق

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

معين مما يؤثر على نوع القيادة التي ستنشأ وما إذا كانت ستكون فعالة أم لا، وبالتالي؛ يمكن تصور عملية القيادة كتبادل معقد وديناميكي تشمل خمس مكونات رئيسية مترابطة. يقدم الشكل (03) إطاراً مرئياً لعملية القيادة، وفقاً لهذا النموذج، فإن القادة يؤثرون على التابعين، يؤثر التابعون على القادة، ويتأثر جميع الأطراف بالسياق الذي يتم فيه التبادل الديناميكي حيث تتمثل هذه المكونات الخمسة فيما يلي (Velez, 2016, p. 21):

- القائد: هو الشخص الذي يمكنه التأثير على مجموعة المدخلات لإنتاج مخرجات الوحدة، غالباً عن طريق التأثير على تصرفات الآخرين؛
- التابعون: الذين يتم تصورهم كعوامل سببية نشطة، والذين يؤثرون بنشاط وصراحة على تصورات القادة أو مواقفهم، سلوكياتهم أو قراراتهم؛
- السياق: هو الحالة المحيطة بعلاقة القائد التابع؛
- العملية: تكون متعددة الأبعاد في طبيعتها وتعكس ما هو مضمن في فعل القيادة (على سبيل المثال القيادة والمتابعة، توفير التوجيه نحو تحقيق الهدف، التبادلات وبناء العلاقات وما إلى ذلك...)
- النتائج: تشمل أي شيء ينشأ عن التفاعل بين القائد، التابع، والسياق (مثل الابتكار، الثقة، تماسك المجموعة أو المودة أو أداء المهمة).



Source: (Velez, 2016)

يتم تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف" (حلاق، 2020، صفحة 16).

### الفرع الثاني: نظريات القيادة

فيما يلي سنستعرض نظريات القيادة الكلاسيكية والمعاصرة:

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

أ. مدخل السمات:

يعتمد مدخل السمات على فكرة وجود مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، ومن بين هذه السمات ما يكون مظهرياً، ومنها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي، وكذا الذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة.. الخ (طعيمان، 2021، صفحة 30). وأنصار هذا المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة (ابو الفضل، 1996، صفحة 16). من بين أشهر النظريات التي تندرج ضمن هذا المدخل نجد:

#### 1) نظرية الرجل العظيم:

لقد كان الاعتقاد -حسب هذه النظرية- أن القادة يولدون قادة، إذ يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، ولامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت تلك المواقف التي يواجهونها. وتنطوي تحت هذه النظرية ما يعرف بنظرية الأمير، نظرية البطل ونظرية الرجل المتميز. وقد أكدت الدراسة التي قام بها فرانسيس جالتون (Sir Francis Galton) -الذي يعتبر من أبرز الدعاة لهذه النظرية - سنة 1879 على تأثير الصفات الجسمانية والوراثية على القيادة، بالإضافة إلى دراسة كل من وودز (Woodz) عام 1919، وجينجز (jenninges) في عام 1960 التي فسرت أيضاً ظهور القيادة على أساس السمات الوراثية (هلوب، 2012، الصفحات 132-134).

#### 2) نظرية السمات القيادية:

تبين هذه النظرية أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن -إذا ما توفرت في شخص ما- أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم. وعموماً في ضوء هذه النظرية القائد هو الشخص الذي يتسم بخصائص وصفات معينة مثل السيطرة أو الثقة بالنفس أو التمتع بمكانة اجتماعية اقتصادية معينة أو الذكاء أو الفصاحة في الكلام وصفات أخرى تتعلق بتكوينه الجسمي والمظهري مثل طول القامة وضخامة الجسم وصحة البدن وحسن المظهر (المصري و عامر، 2013، صفحة 22). وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المؤسسات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة (محمود، 2019، صفحة 35).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

ب. المدخل السلوكي للقيادة:

بعد القناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة لشخص وشخصية القائد، اهتم الباحثون في إمكانية تحديد خصائص سلوكيات القادة المتميزين، فبدلاً من البحث في التعرف على القادة، توجهت البحوث نحو سلوكهم والذي يتمثل في كيفية التفاعل والاتصال ودفع أولئك القادة لمرووسيتهم وتابعيهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة. يفترض هذا المدخل أن سلوك القائد يتبلور في نمط قيادي خاص به ويرسم طبيعة تعامله مع الآخرين في مختلف الظروف والأحوال، حيث يمكن تعلم السلوكيات وتعليمها والتدريب عليها، وهذا ما يجعل بالإمكان "صناعة" القائد (زيارة، 2019، صفحة 331). ويعرف النمط القيادي على أنه سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرووسيه، فالنمط أو السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين (السالم، 2015، صفحة 60). ومن أبرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الأنماط القيادية تلك التي قادتها دراسات جامعات أيوا وأوهايو وميتشيجان، بالإضافة إلى نظرية الشبكة الإدارية:

### 1) دراسة جامعة أيوا Iowa:

وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة أيوا وكانت من الدراسات الأولى التي اهتمت بدراسة السلوك القيادي، بحيث أجريت على تلاميذ في عمر العاشرة بحيث تم تقسيمهم إلى مجموعات وتحديد قائد لكل مجموعة على أن يتبع كل قائد نمطا قياديا محددًا من الأنماط التالية (قطامي و أبو نعيم، 2016):

- النمط التسلسلي: تكون كل القرارات بيد القائد وكذلك تحديد الأنشطة وتوزيعها واعتماد أسلوب الثواب والعقاب، والقائد هو مركز الاتصالات بالنسبة للمجموعة.
  - النمط الديمقراطي: تتخذ فيه القرارات بمشاركة جميع أفراد المجموعة ويشجعهم القائد على هذا، ويستخدم كلا من الثواب والعقاب بطريقة موضوعية، ويتسم الجو العام بقدر من الحرية بالتفاعل والتواصل مع أفراد المجموعة.
  - النمط التسيبي: يترك القائد هنا القيادة للمجموعة وليس لديه دور في التوجيه والمتابعة أو التشجيع والنقد.
- وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأفضل، حيث يشارك القائد المجموعة في اتخاذ القرارات، كما توجد درجة عالية من النشاط والإنتاج والإبداع وتؤدي المجموعة عملها بروح الفريق.

### 2) دراسات جامعة ميتشيجان:

- دراسة أخرى تمت بجامعة ميتشيجان في أواخر الأربعينات قدمت نوعين من سلوك القادة: القائد الذي يقوم إما بالتركيز على المهمة أو الوظيفة، والقائد الذي يقوم بالتركيز على الموظف (خضر محمد، 2022، صفحة 112):
- القائد الذي يقوم بالتركيز على الوظيفة: يقوم بالإشراف عن قرب على عمل المرووسين ويقوم بشرح التعليمات والإجراءات المتعلقة بإتمام المهام لهم بحرص وعناية، ويكون معنيا بصورة جوهرية بأداء الموظفين لعملهم.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

• القائد الذي يقوم بالتركيز على الموظفين: يهتم كثيرا بتطوير العلاقات الشخصية مع أفراد الجماعة، ويسعى للوصول لإنجاز عمل جماعي بناء وفعال. في هذا النمط من القيادة ينصب اهتمام القائد الأساسي على الأداء في العمل، غير أن هذا الأداء يتم إنجازه من خلال التواصل البناء مع الجوانب الإنسانية لأعضاء الجماعة.

وقد افترض الباحثون في ميتشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحد، يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة بحسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا العاملين من النمط المتمركز على العمل (باشا، 2017)، وقد أجرى ليكارت (likert) وزملاؤه في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشجان بحثا مكثفا عن القيادة، حددوا أربعة أنماط وأنظمة أساسية للقيادة تتمثل في: النمط الاستبدادي المستغل، الاستبدادي العادل، الديمقراطي الاستشاري، الديمقراطي المشارك حيث أن القادة الذين يسلكون النمط الثالث والرابع يتصفون بإنتاجية عالية (Swansburg, 1996, p. 426).

3) دراسات جامعة أوهايو (Ohio):

تم تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم "مقياس وصف سلوك القائد" والذي قام كل من هالبن (Halpin) ووينر (Winer) بتعديله إلى (130) فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة (باشا، 2017، صفحة 64). وقد سعت الدراسة إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد، تم تصنيفها إلى بعدين يمثلان إلى حد كبير معظم سلوك القيادة الذي وصفه الموظفون (Robbins & Judge, 2013, p. 371):

◀ المبادرة في الهيكل: هو المدى الذي من المرجح أن يحدد فيه القائد وينظم دوره ودور الموظفين في سعيهم لتحقيق الأهداف، كما يتضمن السلوك الذي يحاول تنظيم العمل وعلاقات العمل والأهداف. القائد الذي يتميز بالمبادرة في الهيكل هو شخص يكلف أعضاء المجموعة بمهام محددة، ويتوقع من العمال الحفاظ على معايير الأداء المحددة، ويؤكد على الالتزام بالمواعيد النهائية؛

◀ الاعتبارية: هو مدى تميز علاقات العمل الشخصية بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار الموظفين، ومراعاة مشاعرهم، يساعد القائد الذي يتميز بمستوى عال من الاهتمام بالموظفين في حل مشاكلهم الشخصية، كما يكون وديا معهم، ويعامل جميع الموظفين على قدم المساواة.

وعلى عكس دراسات جامعة ميتشجان، لم ينظر إلى هذين السلوكين على أنهما متعاكسان لبعضهما البعض أو على طرفين متضادين لمنحنى متواصل، بل كمتغيرات مستقلة، وبالتالي يمكن للقائد أن يظهر درجات متفاوتة من الاهتمام بالهيكل والاعتبار في نفس الوقت وبالتالي تم اقتراح أربعة أنماط يمزج السلوكين بدرجات متفاوتة (Mittal, 2015)، كما هو موضح في الشكل رقم (04):

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الشكل رقم (04): أنماط القيادة بجامعة Ohio

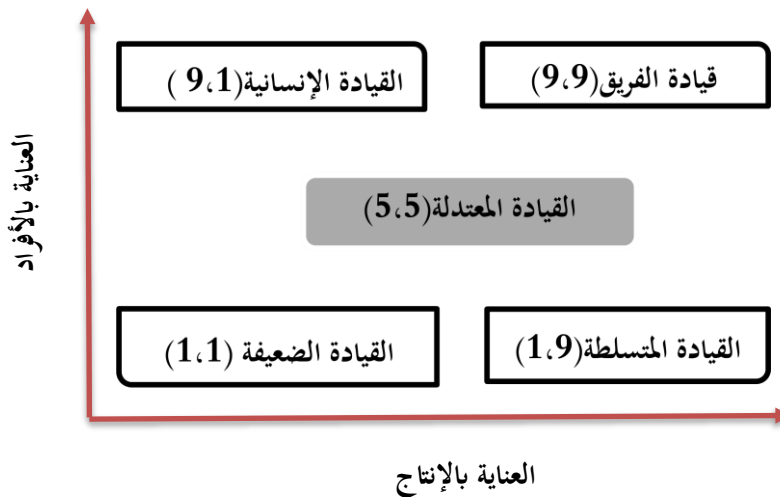


Source : (Mittal, 2015)

4) نظرية الشبكة الإدارية (Blake & Mouton):

تحدد هذه الشبكة أنماطاً مختلفة للمديرين في ضوء محورين أساسيين: الاهتمام بالعمل (أو الإنتاج) والاهتمام بالأفراد (العلاقات مع العاملين) وهو ما يوضحه الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): الأنماط القيادية داخل الشبكة الإدارية



المصدر: (شهاب، 2014)

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة (شهاب، 2014، صفحة 58):

- ◀ القيادة الضعيفة (1،1): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل والعاملين؛
- ◀ القيادة المتسلطة (1،9): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل؛
- ◀ القيادة المعتدلة (5،5): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين؛
- ◀ القيادة الإنسانية (9،1): يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين؛
- ◀ قيادة الفريق (9،9): يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين وهذا النمط القيادي أكثر فعالية.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

ت. المدخل الموقف للقيادة:

حسب هذا المدخل فالقيادة لا علاقة لها بالسماوات ولا بالسلوك الذي يجب توفره عند القائد، وإنما هي مسألة ديناميكية متغيرة، أي أن الظروف والمواقف المختلفة هي التي تتحكم في فكر القائد لصنع القرار وحل الأزمة، وأن لكل قائد ولكل حالة وموقف متطلبات خاصة (الكوسوفي، 2023، صفحة 220)، وأن الأسلوب الذي سيتم استخدامه يعتمد على عدة عوامل مثل الموقف، الأشخاص، المهمة، التنظيم، والمتغيرات البيئية الأخرى. وقد اقترح fiedler (1964، 1967) أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل للقيادة، بل يجب اختيار نمط القيادة وفقاً للموقف، وقد قام بالتمييز بين القائد الذي يركز على العلاقات مع العاملين والذي يركز على المهام؛ فالقائد الموجه إلى المهام يركز على المهام التي يتم إجراؤها، حيث يكون أدائه أفضل في المواقف التي تكون عناصره ملائمة أو غير ملائمة بمعنى وجود توافق جيد بينه وبين المرؤوسين أو الأعضاء، وتكون المهام مهيكلية ومنظمة بالإضافة إلى وجود سلطة إما قوية أو ضعيفة لديه، كما يتفوق أيضاً في حالة ما إذا كانت المهمة غير مهيكلية، ولكنه يتمتع بسلطة قوية، وفي الطرف الآخر عندما تكون علاقات الأعضاء مع القائد معتدلة إلى ضعيفة وتكون المهمة غير مهيكلية يميل القائد إلى إظهار أسلوب قيادة أكثر توجيهاً حيث يركز على تنفيذ المهمة من خلال إعطاء تعليمات واضحة. بينما يتمتع القادة الموجهون نحو العلاقات بأداء أفضل في المواقف الأخرى المعتدلة ويظهرون نمط قيادة مشارك (Bolden, 2004, p. 10).

ثانياً: نظريات القيادة المعاصرة

أ. القيادة التحويلية:

ركزت نظريات ودراسات القيادة على دور القائد وعلاقته بتابعيه، وقد وضحت معظم النظريات عدة نقاط تمثلت في أن الأسلوب التشاركي الديمقراطي مع العلاقات الداعمة الإيجابية بين القائد والتابع أكثر فعالية بشكل عام من أنماط القيادة الاستبدادية، وأنه يجب على القائد الاهتمام بالأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أن سلوكيات ومواقف القائد تؤثر على رضا التابع وأداء المجموعة. جادل Barker (1992) بأن هذه النظريات ليست خاطئة، لكنها ببساطة غير مكتملة ولا تساعد في تفسير ما يجعل المؤسسات ناجحة والأشخاص الذين يعملون في المؤسسة متحمسون، علاوة على ذلك فهم لا يأخذون في الاعتبار العمق الكافي للقيم والدوافع التي يجلبها العمال إلى عملهم، و لمعالجة ذلك حدد James McGregor Burns في سنة 1978 نظرية قيادة جديدة أطلق عليها اسم القيادة التحويلية، وقد عرفها على أنها "علاقة من التحفيز المتبادل والارتقاء الذي يحول التابعين إلى قادة وقد يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين (Barker, Sullivan, & Emery, 2006, p. 15). وقد شرح Bass (1990) أن القيادة التحويلية "تحدث عندما يوسع القادة مصالح موظفيهم ويرفعونها، ويولدون الوعي ويحققون قبول الأغراض والمهمة الجماعية، ويحركون موظفيهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الشخصية لصالح المجموعة"، وعليه حدد أربع سمات للقائد التحويلي وهي الكاريزما الشخصية، القدرة على الإلهام، تحفيز التابعين، والاهتمام الشخصي بالموظفين؛ حيث يرتبط التأثير المثالي بالقادة الكاريزميين الذين يتمتعون بالقوة والتأثير والثقة من قبل التابعين، ومع ذلك يمكن أن تكون للكاريزما دلالة سلبية عندما يصبح القادة مهووسون بأنفسهم، ومغرورون، وماكرون وغير موثوق بهم، ولقد شدد سينيك 2017 أن القيادة التحويلية تحفز وترفع المعنويات لدى التابعين وتكون أخلاقية فيما يتعلق برفع مستوى السلوك الإنساني



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

والطموحات الأخلاقية للقائد والتابع، بمعنى يصبح القادة تحويليين عندما يسترشدون بالبوصلية الأخلاقية ويشجعون كل ما هو صحيح، جيد، مهم وجميل (kok & c, 2018, p. 86).

ب. القيادة التبادلية:

تركز القيادة التبادلية على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة، حيث يعزز القائد التبادلي امتثال تابعيه من خلال المكافآت والعقوبات - على عكس القيادة التحويلية-. ولا يتطلع القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب إلى تغيير المستقبل، بل يتطلعون فقط إلى الحفاظ على الأشياء كما هي، كما ويهتم هؤلاء القادة بعمل التابعين من أجل اكتشاف العيوب والانحرافات، وعليه هذا النوع من القيادة فعال في حالات الأزمات والطوارئ، وكذلك عند الحاجة إلى تنفيذ المشاريع بطريقة معينة. وفي سياق التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو، تعمل القيادة التبادلية على المستويات الأساسية لإرضاء الحاجة في المستوى الأدنى لسلم الحاجات. يهتم القائد التبادلي أيضا بالعمليات بدلا من الأفكار المستقبلية، حيث يتم التركيز على المكافأة المشروطة (المعروفة أيضا باسم التعزيز الإيجابي المشروط) أو العقوبة المشروطة (التعزيز السلبي المشروط)، وبالتالي يتم تقديم المكافآت مثل الثناء عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد، أو لإبقاء المرؤوسين يعملون بوتيرة جيدة في أوقات مختلفة طوال فترة الإنجاز، كما يتم فرض العقوبات عندما تنخفض جودة أو كمية الأداء إلى ما دون معايير الإنتاج أو عدم تحقق الأهداف على الإطلاق (Odumeru & Ogbonna, 2013, p. 358).

ت. القيادة الأصيلة:

تعكس المفاهيم الحالية للقيادة الأصيلة جذورها المفاهيمية في علم النفس الإيجابي، وبالتوافق مع Avolio وزملائه فإنه يتم اعتبار القيادة الأصيلة بمثابة بناء جذري يمكن أن يشمل القيادة التحويلية والأخلاقية، يمكن للقادة الأصليين أن يكونوا توجيهيين أو مشاركين، بل يمكن أن يكونوا سلطويين، وهنا الأسلوب السلوكي في حد ذاته ليس بالضرورة ما يميز القائد الأصيل عن غير الأصيل، فالقادة الأصليون يتصرفون وفقا للقيم والمعتقدات الشخصية العميقة لبناء المصادقية وكسب احترام وثقة التابعين من خلال تشجيع وجهات النظر المتنوعة وبناء شبكات من العلاقات التعاونية مع الأتباع، وبالتالي القيادة بطريقة يدركها التابعون على أنها أصيلة. ونظرا لأن هذه العملية تنتقل إلى التابعين مما يدفعهم للعمل بطريقة مماثلة وإظهار أصالتهم أمام القادة والزملاء والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين من المعنيين بالمؤسسة، ومع مرور الوقت تصبح هذه التصرفات أساسا لثقافة المؤسسة. ووفقا لGeorge (2003) فإن القادة الأصليون يرغبون حقا في خدمة الآخرين من خلال قيادتهم، ويهتمون بشكل أكثر بتمكين الأشخاص الذين يقودونهم لإحداث فرق، كما يقومون بتوجيههم من خلال الصفات العاطفية (مثل التعاطف والرحمة) والصفات الفكرية (مثل العقلانية والتفكير الاستراتيجي)، ويؤكد Luthans و Avolio (2003) أن القادة الأصليون يتمتعون بمهارة التعرف على الاختلافات الفردية كما أنهم يمتلكون القدرة والدافعية لتحديد مواهب الأفراد ومساعدتهم في تحويل تلك المواهب إلى قوة (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, p. 806).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تستند القيادة الأصيلة على أساس أخلاقي من القيم المشروعة والعكس من ذلك فالقيادة الزائفة هي القيادة التي يتصرف فيها القائد بوعي أو بغير وعي بسوء نية، فالفرق بين القيادة الأصيلة والزائفة يكمن في القيم التي يتم تمييزها، على سبيل المثال يدعو القائد الأصيل إلى الأخوة العالمية، كما يتم الاعتماد على شخصيته الأخلاقية وشرعية قيمه وقيم اتباعه، في حين يسلط القائد الزائف الضوء على الفروق الوهمية في القيم، حيث يرى القادة الزائفون أنفسهم على أنهم صادقون ومباشرين وداعمون لمهمة مؤسستهم ولكن سلوكهم غير متسق، كما أنهم لا يتم الوثوق بهم، مخادعون ومتلاعبون، فهم يسعون إلى السلطة على حساب الآخرين، لديهم غلاف خارجي من الأصالة ولكن لديهم ذات داخلية زائفة اتجاه أهداف المؤسسة، يعلنون ارتباطا قويا بمؤسستهم وأفرادها ولكنهم مستعدون للتضحية بهم، وقد تم التأكيد على حاجة المؤسسة للقادة الأصليين لتعزيز السياسات والإجراءات والعمليات الأخلاقية داخلها والالتزام بالسلوك الأخلاقي الذي يساعد على تحديد المعايير المقبولة وتعزيز ثقافة مؤسسية تتمتع بأخلاقية عالية (Bass & Steidlmeier, 1999, p. 187).

ث. القيادة الخادمة:

تم صياغة مفهوم القيادة الخادمة لأول مرة على يد Robert Greenleaf حيث وضع تعريفا للقيادة عن طريق القيادة الخادمة من خلال خدمة الآخرين أولا وليس القيادة؛ حيث يسعى القادة الخادمون لجعل تابعيهم أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية، وأكثر احتمالا أن يصبحوا خدومين، فمن خلال هذا التفسير لم يرق Robert Greenleaf بتطوير مجموعة من الصفات المميزة للقيادة الخادمة ولكنه أشار إلى أهم بعد في القيادة الخادمة والمتمثل في خدمة أتباعهم، ومن ثم الطموح للقيادة (Rachmawati & Lantu, 2014). وعليه ففي القيادة الخادمة نجد أن القادة يمنحون قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة، مما يؤدي إلى تحول التابعين إلى أفراد أكثر إيجابية وحكمة وكذلك أكثر استعداد لخدمة مؤسستهم. ويتمتع القادة الخادمون بخصائص مهمة تتمثل في (نجم، 2019، صفحة 133):

- مصغون جيلون لرؤوسهم: مما يتيح فهما أعمق لكل ما يتعلق بحاجات الرؤوسين ومطالبهم وردود أفعالهم والتي تكون كتغذية مرتدة لتقديم خدمة أفضل بما يتوافق واحتياجاتهم؛
- مقنعون: فالإقناع وسيلتهم لحمل الآخرين للقيام بما يريدون، ونادرا ما يتم استخدام سلطتهم وصلاحياتهم لتحقيق ذلك؛
- واعون لما حولهم: فوعي القادة الخادمون بالمحيط التنظيمي والعقبات التي تحد من إشباع حاجات رؤوسهم يمكنهم من إزالة هذه العقبات؛
- متعاطفون: وهو اعتراف ذهني ونفسي للقائد الخادم بمشاعر الآخرين وأفكارهم واتجاهاتهم، مما يولد علاقة ارتباط وثيقة مع رؤوسه تمكنه من مساعدتهم على حل مشاكلهم؛
- مناصرون: حيث يحضون بثقة عالية تمكنهم من إدارة شؤون الآخرين، مستغلين بذلك قدراتهم القصوى في المؤسسة لتحقيق نجاحها وبناء الأصول البشرية فيها.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي

#### الفرع الأول: مفهوم الأخلاق

أولاً: الأخلاق لغة

من معاني الخلق لغة في القاموس المحيط "السجية، والطبع، والمروءة والدين" (آبادي، 2008)، وجاء في المعجم الوسيط أن الخلق هو: "حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية"، و علم الأخلاق هو "علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح"، والأخلاقي هو: "ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع" (مجمع اللغة العربية، 2005)، الأخلاق مصطلح فلسفي مشتق من الكلمة اليونانية "Ethos" وتعني العرف أو الشخصية (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010).

ثانياً: الأخلاق اصطلاحاً

للتعرف على مفهوم الأخلاق من الناحية الاصطلاحية سنعرض مجموعة من التعريفات كما يلي:

الأخلاق هي مدونة القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه السلوك الفردي أو الجماعي فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010, p. 32)، حيث لخص هذا التعريف الأخلاق بالمبادئ والقيم التي تحدد السلوك الصحيح أو الخاطئ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

كما أن الأخلاق عبارة عن "مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم، والسلوكيات التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وقد تكون مقبولة لدى البعض أو غير مقبولة لدى الآخرين، وهي كل ما يقوم به الإنسان من أعمال عن وعي وبصيرة سواء كانت هذه الأعمال تصب في محراب الخير أو تصب في بوتقة الشر، وأن هناك سمات قد تكون مكتسبة لدى الإنسان عن طريق الوراثة، أو سمات قد يتعلمها الإنسان من خلال العادة" (الشاعر، 2017، صفحة 13)، يتوسع هذا التعريف في مفهوم الأخلاق فبالإضافة إلى كونها مجموعة من المبادئ والقيم، فهي ذات طبيعة ذاتية وديناميكية من خلال التأثير المزدوج للوراثة والتعلم عن طريق التجارب الخارجية في تشكيل السمات الأخلاقية.

وتعرف الأخلاق أيضاً بأنها "دراسة للاعتقادات والافتراضات والمبادئ والقيم الأساسية التي تدعم طريقة الحياة الأخلاقية، فالأخلاق هي التحقيق في المعايير التي يتم بناؤها واختيارها من قبل أفراد المجتمع للارتقاء بمصلحة هذا المجتمع (Argyropoulou, 2011). ويؤكد هذا التعريف على البعد الاجتماعي من خلال إجراء التقييمات اللازمة في المعايير التي يتبناها المجتمع بما يعزز المصلحة الجماعية، فالأخلاق ليست ثابتة، بل ناتجة عن عملية اجتماعية للبحث عن الحلول للارتقاء بمصالح المجتمع.

ويرى bishop أن هناك فكرة راسخة على أن الأخلاق تنطوي على الصواب والخطأ، ومع ذلك فإن الاستسلام لمثل هذا الاستنتاج السطحي سابق لأوانه ويفتقر إلى المضمون الكافي لاستكشاف مفصل للموضوع، وبالتالي فالأخلاق لا تشتمل على أفكار وتطبيقات

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وتفسيرات معقدة فقط حول ما هو صواب وما هو خطأ، ولكن أيضا لماذا تعتبر الأشياء صوابا وخطأ، كما أن الأخلاق عملية انعكاسية، حيث تحاول تحديد الحقوق والالتزامات التي يمتلكها الفرد ويشارك فيها مع الآخرين، كما تسعى إلى إيجاد وسيلة لحماية حقوق الفرد واحتياجاته إلى جانب حقوق واحتياجات الآخرين (Bishop, 2013)، ويسلط هذا التعريف الضوء على أن الأخلاق لا تقتصر على التمييز بين الصواب والخطأ بل تتضمن تفكيراً أعمق من خلال التبرير الأخلاقي، ومساعدة الأفراد لفهم حقوقهم والتزاماتهم بالإضافة إلى الحاجة إلى التفكير النقدي في تحقيق التوازن بين الحقوق الفردية والجماعية.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الأخلاق عبارة عن "مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه السلوك الفردي والجماعي، وتشكل بصورة ديناميكية من خلال السمات الفطرية والمكتسبة، والتي يضعها أفراد المجتمع ويختارونها لتعزيز الرفاهية الجماعية وتحقيق التوازن بين الحقوق الفردية والجماعية، كما أنها تتجاوز التمييز بين الصواب والخطأ لتشمل التبريرات لفهم الأحكام والقرارات الأخلاقية".

ولعل الجدير بالملاحظة أن هناك اشتباك مفاهيمي بين المصطلحين (الأخلاق والأخلاقيات)، حيث أظهرت الأدبيات أن هناك استخدام متبادل لكل من الخلق (Moral) والأخلاقي (Ethical)، إلا أن الأول هو ما تتصرف الثقافة بمقتضاه بالفعل، بينما الثاني هو ما تبغيه الثقافة أن يكون، أما علم الأخلاق فهو علم دراسة الأخلاق بحيث يتضمن الأخلاق المعيارية ونظرية الأخلاق (خضر سناء، 2008). أما الجدول الموالي فيوضح الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات في الكتابات الغربية:

الجدول رقم (01): الفروق بين الأخلاق والأخلاقيات في الكتابات الغربية

| الأخلاق (Moral)                      | الأخلاقيات Ethics                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| لها بعد مطلق غير قابل للنقد والتغيير | لها بعد نسبي قابل للتعديل والتكيف                      |
| تحمل دلالة دينية                     | لا تحمل دلالة دينية                                    |
| ترتبط بالإيمان                       | تخاطب الضمير                                           |
| تصدر من الأعلى (مصدر سماوي)          | تنبع من الذات الفردية (مصدر إنساني)                    |
| تقيد                                 | تدفع إلى المسؤولية                                     |
| تأمر (ما يجب فعله)                   | تقترح (ما ينبغي فعله)                                  |
| تتعلق بتعارض الخير والشر             | تتعلق بالتمييز بين الحسن والسيء                        |
| تحكم وتقضي                           | توجه وتشعر بالمسؤولية                                  |
| أحكام وواجبات                        | توجيهات وإرشادات                                       |
| ترتبط بالقيم (ما يجب أن يكون)        | مرتبطة بالأفعال (ما هو كائن)                           |
| ترتبط بالدين والعادات والتقاليد      | ترتبط بالسلوك الذي يتكيف مع ظروف البيئة التي يعيش فيها |

المصدر: (الجهني، القحطاني، مرسي، الشملان، و الرشيد، 2018، صفحة 149)

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

من خلال ما سبق يمكن التفرقة بين الأخلاقيات (Ethics) وبين الأخلاق (Moral)، على أن الأخلاقيات هي دراسة المبادئ والقيم وفهم المنطق الكامن وراء ما يعتبر صحيحاً أو خاطئاً بينما الأخلاق هي الممارسة الفعلية للمبادئ الأخلاقية في الحياة اليومية.

ومن ناحية أخرى يبرز مفهوم آخر وهو أخلاقيات المهنة (Deontology)، والذي سنقوم بالتمييز بينه وبين الأخلاقيات، فالأخلاقيات تتعامل مع السلوك الذي لا يحكمه القانون بشكل مباشر، بحيث توجه تصرفات الأفراد في المجالات التي لا ينص فيها القانون على قواعد محددة، بينما ترتبط أخلاقيات المهنة (Deontology) بالقانون وقواعد القانون، والناجمة عن مجموعة من اللوائح القانونية المشرفة والتي تصف الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الأفراد، بحيث يكون هذا التصرف مقبولا من المجتمع، ويمكن المحاسبة عليه من قبل الجهات القضائية.

تنطبق الأخلاقيات في جزئها الأكبر في توجيه السلوك غير المحكوم بالقانون، غير أن هذا لا يمنع أن القوانين يمكن أن تعكس مجموعة من أحكام الأخلاقيات لكنها ليست مؤسسة ومثبتة فيه بصفة كلية وشاملة، كما أن أخلاقيات المهنة تغطي السلوكيات التي لم تغطي بمعايير الأخلاقيات (خضير، 2015).

### الفرع الثاني: مفهوم السلوك الأخلاقي

هناك العديد من التعريفات لمفهوم السلوك الأخلاقي من بينها ما يلي:

يعرف السلوك الأخلاقي كتصرف يتم قبوله أخلاقياً بوصفه "جيداً" و "صحيحاً" بدلاً من "سيئاً" أو "خاطئاً" وذلك في سياق وموقف معين، فالسلوك الأخلاقي يكون مقبولا قانونياً وأخلاقياً للمجتمع مع ذلك توجد العضلات الأخلاقية في المواقف غير المؤكدة، حيث تتعارض المصالح والقيم والمعتقدات المختلفة المتعلقة بأصحاب المصلحة المتعددين (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010) ويوضح هذا التعريف أن السلوك الأخلاقي يتبع مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي توجه الأفراد أو المجموعات في التمييز بين الصواب والخطأ، ويتوافق مع المعايير الأخلاقية والقانونية، إلا أن هذا لا يمنع ظهور العضلات الأخلاقية التي تنشأ في مواقف غير مؤكدة، حيث يكون لدى أصحاب المصلحة المتعددين مصالح أو قيم أو معتقدات متضاربة.

وصف Drucker (1954) السلوك الأخلاقي كعملية تفكير وممارسة جماعية تتعلق بالسلوك الأخلاقي للأفراد بناءً على معيار من القيم الفردية المتأصلة والمعبر عنها، كما تم وصف السلوك الأخلاقي على أنه التصرف بطريقة متسقة مع القيم الجيدة التي يعتبرها المجتمع والأفراد بشكل عام (Bulog, 2017, p. 10)، يقدم هذا التعريف السلوك الأخلاقي باعتباره عملية فكرية وممارسة جماعية، فالأفراد يفكرون في أفعالهم الأخلاقية في سياق اجتماعي، والذي يستند إلى قيم فردية راسخة يتم إظهارها وتحسينها.

ويرى Champoux (2011, p. 52) أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه على أنه جيد وصحيح وعادل ومشرف وجدير بالثناء، أما السلوك الغير أخلاقي هو السلوك الذي يتم الحكم عليه على أنه خاطئ أو غير عادل، أو غير شريف، أو فشل في الوفاء بالالتزامات، ويعتمد الحكم على السلوك باعتباره سلوكاً أخلاقياً أو غير أخلاقي على مبادئ أو قواعد أو إرشادات تأتي من نظريات أخلاقية معينة، سمات شخصية، أو القيم الاجتماعية.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وتطراً مشكلتان محيرتان عند تحديد السلوك كأخلاقي أو غير أخلاقي؛ الأولى في صعوبة إيجاد معيار للتقييم يتفق عليه جميع الأشخاص العاقلين، والمشكلة الثانية في أن معاني الجيد والسيء أو الصواب والخطأ تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر، كما يوجد جدل حول التمييز بين الأخلاقي بشكل ذاتي أو الأخلاقي بشكل موضوعي؛ حيث يعتبر سلوك الشخص أخلاقياً بشكل ذاتي إذا كان الشخص يعتقد أنه تصرف بشكل أخلاقي، ويعتبر سلوك الشخص أخلاقياً بشكل موضوعي إذا ما تصرف الشخص وفقاً للقواعد والقوانين. وينطبق الأمر أيضاً في حالة السلوك غير الأخلاقي، حيث يعتبر الشخص أن سلوكه غير أخلاقي بشكل ذاتي، ويعتبر السلوك غير الأخلاقي بشكل موضوعي إذا خالف الشخص قاعدة أو قانوناً منصوصاً عليه.

مما سبق يمكن تعريف السلوك الأخلاقي على أنه "مجموعة من الأفعال التي تتوافق مع المبادئ الأخلاقية والمعايير المجتمعية والقيم الراسخة، من خلال عملية تفكير وممارسة مجتمعية بطريقة مقبولة أخلاقياً وقانونياً، فضلاً عن التعامل مع العضلات الأخلاقية من خلال الموازنة بين المصالح والقيم والمعتقدات المتضاربة".

وعليه يعتبر السلوك الأخلاقي للموظفين مؤشراً أكثر موثوقية يعكس بشكل أفضل أخلاقهم الحقيقية من مجرد تقييم معرفتهم الأخلاقية، فمعرفة القواعد الأخلاقية لا تعني بالضرورة تصرف الموظف بناءً عليها، بالإضافة إلى ذلك فإن المعايير الأخلاقية في العمل يجب أن تكون هي نفسها الموجودة في الحياة اليومية، فالمبادئ الأخلاقية يجب أن تكون متسقة بغض النظر عما إذا كان الشخص في العمل أو في حياته الشخصية (Odole, 2018, p. 28).

وعموماً يجب على المؤسسات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر مهمة وهي الفرد نفسه، المؤسسة التي يعمل بها، والبيئة الخارجية (المطيري، 2012، صفحة 26):

- **الفرد:** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع معين من السلوك، والفرد الذي ليس لديه قاعدة قوية من الأخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها، تكون أعماله تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط، أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم، فالقيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.

- **المؤسسة:** تؤثر المؤسسة في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة، كما أن قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها، كذلك التجمعات والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد. ولعل الثقافة التنظيمية السائدة التي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المؤسسة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المؤسسة هي مؤثر كبير وفعال في السلوك سواء كان أخلاقياً أو غير أخلاقي، وذلك من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام بسلوكيات معينة.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

-البيئة: تعمل مؤسسات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها، وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المؤسسات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة بسن تشريعات جديدة بناء على حصول خرق للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المؤسسات، ولذلك فإن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهو ما يؤثر بدوره على السلوك الأخلاقي للعاملين.

### المطلب الثالث: مفهوم القيادة الأخلاقية

تختلف أساليب القيادة؛ حيث يركز العديد منها على الدعم الذي يقدمه القادة للتابعين، على سبيل المثال يلهم القادة التحويليون التابعين للتضحية بالأهداف الفردية في السعي لتحقيق أهداف المجموعة، كما يتم تزويدهم بالتحفيز الفكري والدعم الفردي مما يساعدهم على النمو وتحقيق الأهداف معا، يركز القادة الخادمون على تلبية احتياجات تابعيهم قبل احتياجاتهم الخاصة مما يساهم في تطورهم ونجاحهم، وعلى الرغم من أنه يمكن ممارسة القيادة الأخلاقية جنبا إلى جنب مع الأساليب القيادية الأخرى، إلا أنها تعتبر شكلا فريدا ومميزا من أشكال القيادة (Schwebpker & Dimitriou, 2021).

تدور دراسة الأخلاق حول ما يجب فعله وما يجب أن نكون عليه، ويتعلق الأمر بالصواب والخطأ والخير والشر، وعلاقة البشر ببعضهم البعض ومع الكائنات الحية الأخرى، وبما أن القيادة هي نوع معين من العلاقات، تتصف بالسلطة، التأثير، الالتزام والمسؤولية، فإن فهم الأخلاق يساعد على فهم علاقة القائد/ التابع بشكل أفضل، وذلك لأن المسائل المحورية في الأخلاق تشكل أيضا مسائل محورية في القيادة، وتتضمن هذه المسائل مشاكل الصدق والنزاهة الذاتية، والمصلحة الذاتية، والانضباط الذاتي، والالتزامات الأخلاقية المتعلقة بالعدالة والواجب والخير. ففي مجال القيادة نرى أن التركيز على الأخلاق يكبر ويتضاعف لأن أعمال القادة لها تأثير أكبر على عدد أكبر من الناس مقارنة بأعمال الأفراد العاديين، وبذلك يصبح فشلهم الأخلاقي وانتصاراتهم لها وزن وأهمية أكبر من تلك التي تتعلق بغير القادة (Ciulla, 2003, p. 11). والأخلاق جزء لا يتجزأ من عملية القيادة، وهذا يضع القادة ضمن دور أخلاقي في المؤسسات، وهو دور يرتبط بالقيم والأعراف الاجتماعية الخارجية للمجتمع، والمؤسسة، وأعضاء فريقهم، ويشمل ذلك المعايير التي تحدد القرار الأخلاقي وخصائص الشخصية، كما يتميز القادة بقيم ومواقف ومعتقدات وسلوكيات وعادات وممارسات مختلفة، وهذا يعتمد على الثقافة التنظيمية، ويمكن تعريف القيادة في سياق الأخلاقيات التنظيمية المعيارية فيما يتعلق بالكيفية التي ينبغي أو يجب أن يتصرف بها الأفراد في مؤسسة ما، فالقيادة الأخلاقية حاسمة وحيوية في توفير ثقافة تنظيمية إيجابية، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها، رؤيتها والأهداف المرجوة، كما تعتبر عاملا رئيسيا في إدارة سمعة المؤسسة في البيئة الخارجية بالمقارنة مع المنافسين، وقد ظهر اهتمام متزايد بشكل عام بالقيادة الأخلاقية في المؤسسات، تغذيها الحالات البارزة لفشل القادة الأخلاقي (Den Hartog D. N., 2015).

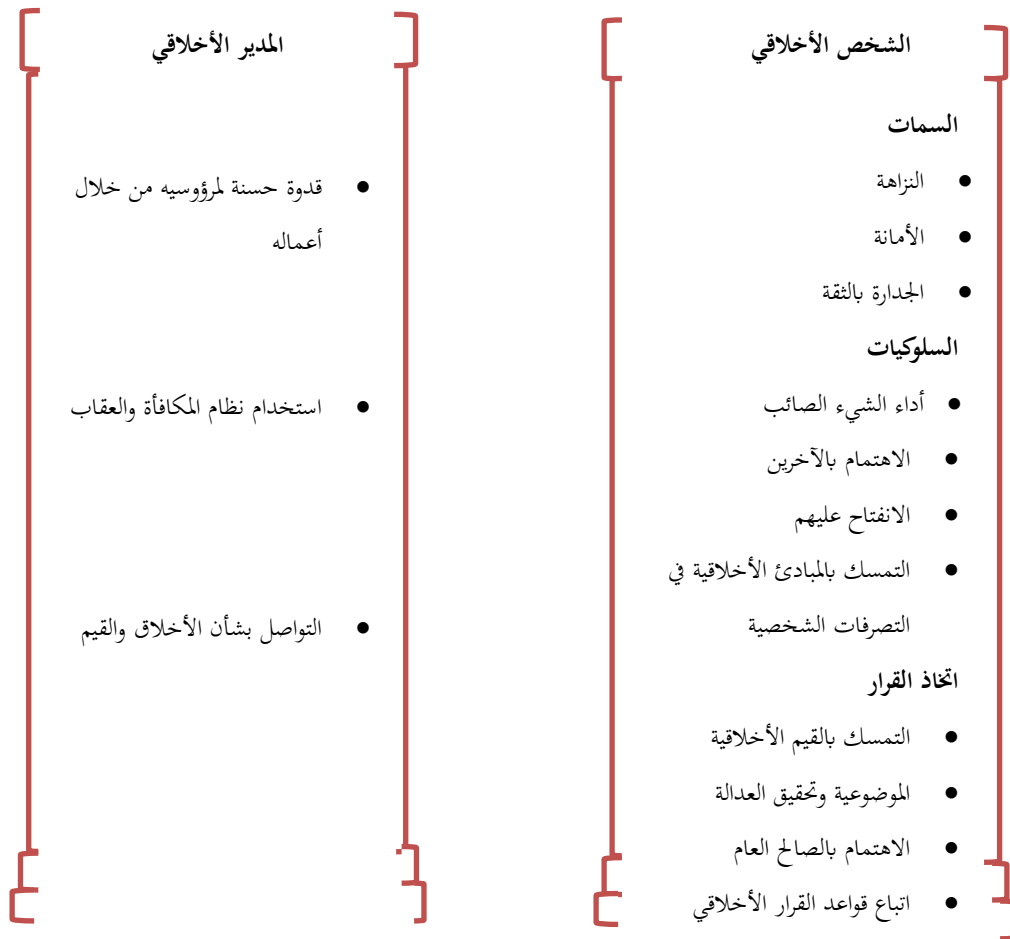
وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، إلا أن هناك خلافا كبيرا حول الطريقة المناسبة لتعريفها وتقييمها، حيث تم تعريف القيادة الأخلاقية بعدة طرق مختلفة وقد تم تحديد العديد من السلوكيات والقيم والدوافع على سبيل المثال: الصدق، الجدارة بالثقة، الإيثارة، العدل، ومن السمات الرئيسية نجد جهود القادة للتأثير على السلوك الأخلاقي للآخرين (Yukl, 2006, p. 341).



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وفي هذا الصياغ قامت Treviño وآخرون (2000، 2003) بعمل وصفي مبكر يركز على القيادة الأخلاقية كنمط منفصل، بحيث تم وصفها على أساس بعدين أو ركيزتين مرتبطتين هما أن تكون شخصا أخلاقيا وأن تكون مديرا أخلاقيا؛ حيث تشير الأولى إلى التحلي بصفات القائد الأخلاقي كشخص سواء كان ذلك في العمل أو خارجه مثل الصدق، الأمانة، العدل والاهتمام بالآخرين، ويأخذ هذا الشخص الأخلاقي بعين الاعتبار عواقب أفعاله، أما مفهوم المدير الأخلاقي فيشير إلى كيفية استخدام القادة الأدوار الإدارية والمناصب القيادية لتعزيز الأخلاق في مكان العمل على سبيل المثال من خلال نمذجة السلوك الأخلاقي، ووضع المعايير الأخلاقية، استخدام المكافأة/العقاب لضمان إتباع المعايير الأخلاقية (Den Hartog, 2015)، ويمكن توضيح نموذج الركيزتين للقيادة الأخلاقية في الشكل رقم (06) كما يلي:

الشكل رقم (06): الركيزتين الأساسيتين للقيادة الأخلاقية



Source: (Treviño, Hartman, & Brown, 2000, p. 131)

ويعرف Brown (2005) القيادة الأخلاقية على أنها "إظهار السلوك المناسب معياريا من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وإيصال هذا السلوك للتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرارات"، وقد أشاروا إلى أن مصطلح "معياريا" غامض بشكل متعمد لأن المعايير تختلف عبر المؤسسات والصناعات والثقافات.



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

من التعريف، يتم وصف القادة الأخلاقيون بأنهم صادقون، جديرون بالثقة، عادلون ومهتمون، يتمتعون بالشفافية، وينخرطون في حوارات مفتوحة ويصغون لأتباعهم، حيث يعتبرون كقدوة يحتذى بهم، وبذلك يقومون بتعزيز السلوك الأخلاقي بين أعضاء المؤسسة، فالقيادة الأخلاقية تقترح أن يفعل القادة الأخلاقيون ما يشعرون أنه صحيح أخلاقيا من خلال التزام داخلي مع الانخراط في أعمال فاضلة تفيد الآخرين، والامتناع عن الأفعال والسلوكيات السيئة التي تضر الآخرين (Den Hartog & De Hoogh, 2015, p. 201).

ولقد اعتمد Brown وآخرون (2005, pp. 119-120) على نظرية التعلم الاجتماعي حول القيادة الأخلاقية التي تنص على أن القادة يؤثرون على السلوك الأخلاقي للأتباع من خلال النمذجة أو القدوة، وعلى ضوء ذلك فإن أي شيء يتم تعلمه من خلال التجربة المباشرة يمكن تعلمه أيضا من خلال التجربة غير المباشرة؛ وذلك عن طريق مراقبة سلوك الآخرين ونتائج أفعالهم، الأمر الذي ينطبق أيضا على السلوك الأخلاقي في المؤسسات، فالقادة يعتبرون كنماذج يحتذى بهم، كما أنهم يستعملون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي. ومع ذلك لم يتم الاعتماد على نظرية التعلم الاجتماعي فقط، ولكن أيضا على نظرية التبادل الاجتماعي لشرح كيفية تفاعل التابعين مع القيادة الأخلاقية، حيث تنص هذه النظرية على أن التبادل الاجتماعي هو خاصية مهمة أيضا في العلاقات الاجتماعية بجانب التبادل التعاقدي، فعلى عكس التبادل التعاقدي الذي يشبه العقد (مثل العمل مقابل المال) يستند التبادل الاجتماعي إلى قاعدة المعاملة المتبادلة أو المعاملة بالمثل، فالقائد الأخلاقي يتصرف بشكل عادل تجاه التابعين مما يثير ثقتهم وامتثالهم. وبناء على ذلك يرغب التابعون في رد جميل هذه المعاملة العادلة من خلال تجنب السلوك السلبي الذي يمكن أن يؤدي القائد والمؤسسة، وعلاوة على ذلك من خلال إظهار سلوك اجتماعي إيجابي مثل سلوك المواطنة التنظيمية.

يتميز القادة الأخلاقيون معياريا السلوك الذي يعتبره العاملون مناسباً (أي يحولون القيم النظرية إلى عمل مؤسسي) مثل الأمانة، العدالة، وهذا يجعل منهم نماذج مقبولة وصادقة، كما يضعون المعايير الأخلاقية ويكافئون عليها ويعاقبون من ينتهكها، ومن هنا فإن القيادة الأخلاقية تؤثر في المرؤوسين من خلال تعديل اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم، لتنسجم مع الرؤية الأخلاقية المشتركة في المؤسسة عن طريق القدوة الحسنة التي يظهر بها القائد، أو عن طريق تشجيع السلوك الأخلاقي لهم بمكافئة من يلتزم بالسلوكيات الأخلاقية في العمل ومعاقبة من يخالفونها، وكأنهم يستخدمون الرقابة لتحقيق امتثال المرؤوسين للمعايير الأخلاقية (الشملان، 2016، صفحة 303). ويتمتع القادة بطبيعتهم بموقع القوة الاجتماعية، لذلك فالقيادة الأخلاقية هي الاستخدام المسؤول للقوة الاجتماعية من طرف القادة في قراراتهم وأفعالهم وتأثيرهم على الآخرين، وهي تؤكد على النزاهة والإنصاف والوعي الأخلاقي والاهتمام بالآخرين وتقاسم السلطة، مما يعزز بيئة العمل القائمة على الثقة والمساءلة (Den Hartog & De Hoogh, 2015).

وتعرف القيادة الأخلاقية أيضا بأنها "تصرف القادة باحترام تجاه حقوق وأعمال الأفراد الآخرين ويضع هذا النوع من القيادة معايير أخلاقية لتوجيه سلوك الأفراد، ويتم دمج هذه المعايير في القيم وتنفيذها بفعالية (Cokler, 2012, p. 84).

كما تعرف على أنها "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتضاربة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم" (راضي و حسن، 2011، صفحة 111)، يسلط هذا التعريف الضوء على دور القادة الأخلاقيين في استخدام السلطة لمساعدة الموظفين للتعامل مع المعضلات الأخلاقية بطريقة تعزز وعيهم الأخلاقي.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وقد عرض Fox وآخرون وجهة نظر المركز الوطني للأخلاق في مجال الرعاية الصحية والتي ترى أن القيادة الأخلاقية هي "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية" (الكبير، 2016، صفحة 90). يؤكد هذا التعريف على الدور الاستباقي الذي يلعبه القادة الأخلاقيون في تعزيز الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات من خلال ثلاثة إجراءات رئيسية: الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ذاتها، دعم الأنشطة التي تعزز السلوك الأخلاقي، وانتقاد السلوكيات غير الأخلاقية.

ويرى Lapointe و Langlois (2012) أن القيادة الأخلاقية هي "ممارسة اجتماعية تساعد الأفراد باتخاذ قرارات عادلة ومسؤولة بشكل مستقل في مجال عملهم، والتصرف وفقا للمبادئ الأخلاقية، وهي أساس قائم على ثلاثة أبعاد أخلاقية هي الرعاية، العدل، وأخلاقيات النقد"، فالقيادة الأخلاقية تمارس في سياق اجتماعي، تمكن الأفراد من التفكير والتصرف بشكل مستقل على أساس المبادئ الأخلاقية دون التعرض لضغوط غير عادلة كما أنها تقوم على الاهتمام بالآخرين، التصرف بإنصاف، بالإضافة إلى إعادة النظر في القرارات لضمان عدالتها.

كما تعرف القيادة الأخلاقية بأنها أسلوب قيادي يؤكد على الاهتمام بالأخلاق والعدالة، تقاسم السلطة، وتوضيح الدور الأخلاقي للقائد، كما تعمل على تعزيز احترام الاختلافات الفردية، و مع ذلك لا تسمح للتابعين بالتصرف بحرية مطلقة، بل تجعل أفعالهم متوافقة مع المبادئ الأخلاقية والمعايير والقواعد العامة للمجتمع (Thanh & Quang, 2020, p. 83)، ركز التعريف على المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية، فهو يسلط الضوء على مسؤولية القائد في التصرف بعدالة وإنصاف، وتعزيز تمكين التابعين في اتخاذ القرارات، مع توضيح الدور الأخلاقي للقادة بحيث يعملون على توضيح التوقعات والمسؤوليات، مع ضرورة خلق التوازن بين السلوك الفردي والمعايير الأخلاقية الجماعية.

كما تؤكد القيادة الأخلاقية على البعد الاجتماعي والعاطفي في العلاقة بين القائد والموظف؛ فهي لا تشير إلى السلوك الأخلاقي للقائد فحسب، ولكنها تغطي نطاقاً أخلاقياً أوسع، بما في ذلك الكفاءات الاجتماعية والعاطفية مثل إظهار الاهتمام بالموظفين، تقديم الدعم عند الضرورة، وضع معايير واضحة للعمل الجماعي، وإنشاء بيئة عمل عادلة وآمنة... (Franczukowska, Krczal, Knapp, & Baumgartner, 2021, p. 243).

كما قدم Shakeel، Kruyen و Thiel (2020, p. 10) تعريفاً واسعاً للقيادة الأخلاقية وهو أنها "السعي الضمني والصريح للسلوك الأخلاقي المرغوب فيه للذات والتابعين من خلال الجهود التي تنظمها المبادئ والقواعد، والتي تدعو وتروج إلى الحافز إلى التعلم والتفائل الصحي ووضوح الهدف لدعم قيمة التمكين وخدمة الآخرين والاهتمام بحقوق الإنسان والتغيير من أجل التحسين وأداء الواجب نحو المجتمع، الأجيال القادمة، البيئة واستدامتها". يوضح التعريف مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال التأكيد على الجهود الضمنية والصريحة لتشجيع السلوك الأخلاقي المرغوب فيه لكل من القائد والتابعين، ويؤكد على وضوح الأهداف، التمكين، خدمة الآخرين، الاهتمام بحقوق الإنسان، وتشجيع التفائل والتأكيد على التغيير الإيجابي من أجل رفاهية الأفراد، والاستدامة البيئية.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وتؤكد القيادة الأخلاقية على الالتزام بتبني التغيير التنظيمي وتعزيز مشاركة الموظفين، والتواصل والرضا الوظيفي في مكان العمل وهي تركز على أربعة أركان تتمثل في: القيم، الرؤية، الصوت والفضيلة (Kumar, Singh, & Singh, 2023) :

-**القيم:** يتم التعامل مع القيادة الأخلاقية من خلال الإتقان والالتزام، والتفاني في القيم الأساسية، وتعنى هذه القيم بالمعايير والمبادئ والقواعد والأخلاق والاعتقادات، وهي أساس التقييم الذاتي.

-**الرؤية:** إن مفتاح القيادة هو وجود قائد ذو رؤية يوجه الأنشطة والمسؤوليات المختلفة، لا سيما في خدمة الآخرين، إن مثل هؤلاء القادة مدفوعون في المقام الأول لتحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك من الضروري تحديد المهام اللازمة بشكل واضح وتعزيزها للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء؛

-**الصوت:** يجب أن يكون صوت القادة داخل المؤسسة صوت إعجاب ودعم، فعندما يستخدم القادة أصواتهم للتعبير ووضع رؤية وتوضيحها، يلهمون ويحفزون أعضاء الفريق ويعززون بيئة عمل إيجابية ومثمرة تشجع على العمل وتدفع إلى النجاح، كما يحتاج القادة للتحدث لتوجيه المهام داخل المؤسسة وتنقيف الأفراد حول مسؤولياتهم الوظيفية، فالحفاظ على مهارات التواصل والتفاعل يسمى اللغة في المقام الأول.

-**الفضيلة:** الأفراد وخاصة القادة، يحتاجون إلى فهم أنهم يتأثرون بما يصنعونه، فالفضيلة تنبع دائما من السلوك الأخلاقي لهم وتتطور من خلال الأخلاق والتي تتجلى في أفعالهم وهي جانب أساسي في الحياة الطيبة، بحيث تعمل على تحفيز الأعمال الصالحة، وفي إطار ذلك يسعى القادة الأخلاقيون دائما لتوضيح وتعزيز قيمهم ورؤيتهم وأفعالهم واتصالاتهم لخلق الانسجام داخل مؤسساتهم.

هذا وقد عرف قعودة (2021) القيادة الأخلاقية بأنها " استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية وأخلاقية من طرف القائد وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الأفراد والمجتمع ككل ونشر وتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة"، ركز التعريف على أهمية استناد القائد في تصرفاته على القيم المعيارية والأخلاقية، تعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة، نشر السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين.

وعند التطرق إلى الأهداف المتناقضة لأصحاب المصالح في بعض الأحيان، يكون دور القائد في هذه الحالة هو تحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأهداف، لما يصب في أهداف المؤسسة وهنا يبرز دوره في القضاء على الصراعات داخل مؤسسته وخصوصا بين أصحاب السلوكيات الأخلاقية وغيرهم ممن يتخذون سلوكيات غير أخلاقية للوصول إلى أهدافهم وغاياتهم. فنجد القائد يدير الصراع بأسلوب أخلاقي وعلمي مدعوما بالإدارة العليا مما يخلق منهجا للعمل وسمة أصيلة في المؤسسة (عبد الغني، 2018). ويوضح الجدول رقم (02) أهم معايير القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية:

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (02): معايير تقييم القيادة الأخلاقية والقيادة غير الأخلاقية

| المعيار                                              | القيادة الأخلاقية                                                                              | القيادة غير الأخلاقية                                                        |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| استخدام سلطة القائد وتأثيره                          | خدمة التابعين والمؤسسة                                                                         | لتلبية الاحتياجات الشخصية والأهداف الوظيفية                                  |
| التعامل مع المصالح المتنوعة لأصحاب المصالح المتعددين | محاولات لتحقيق التوازن والتكامل بين مصالح جميع الجهات                                          | تفضل أصحاب المصلحة الذين يقدمون أكبر قدر ممكن من الفوائد                     |
| تطوير رؤية المؤسسة                                   | يطور رؤية تركز على مدخلات التابعين تتعلق بحاجاتهم وقيمهم وأفكارهم                              | محاولات لتسويق الأفكار والرؤية الشخصية على أنها الأسلوب الوحيد لنجاح المؤسسة |
| نزاهة سلوك القائد                                    | يتصرف بما يتفق مع القيم العامة وتلك المتفق عليها من قبل الأغلبية                               | يقوم بما يعتبره ملائم لتحقيق أهدافه الشخصية                                  |
| المخاطرة في اتخاذ القرارات والإجراءات                | مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز المهمة أو تحقيق الرؤية             | يتجنب القرارات والإجراءات التي تنطوي على مخاطرة شخصية                        |
| الاتصالات حول المعلومات الضرورية ذات الصلة           | يقوم بالكشف الكامل والسريع وفي الوقت المناسب عن المعلومات الخاصة بالأحداث والمشكلات والإجراءات | يستخدم الخداع وتشويه تصورات التابعين حول المشكلات والتقدم                    |
| ردود الفعل حول انتقادات ومعارضة التابعين             | يشجع التقييم النقدي لإيجاد أفضل الحلول                                                         | لا يشجع المعارضة والانتقاد ويقدم على قمع المعارضين                           |
| تنمية مهارات التابعين وثقتهم بأنفسهم                 | يستخدم التوجيه والتدريب لتطوير التابعين                                                        | لا يركز على التطوير ليبقى الأتباع ضعفاء ومعتدين على القائد.                  |

Source: (Yukl, 2010, p. 334)

مما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تعتبر عملية تأثير قوي على التابعين وعلى المؤسسة ككل من قبل القادة الإداريين، وهي أمر حيوي لتحديد الطابع الأخلاقي من خلال الأنشطة والممارسات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية لتحقيق أهداف معينة، فالقائد الأخلاقي لديه منظور طويل الأمد لاستدامة المؤسسة، فهو يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة، ويسعى في نهاية المطاف للصالح المشترك للمجتمع الذي تعمل ضمنه المؤسسة. كما أن القائد الأخلاقي يدرك أنه يعمل في بيئة محلية وعالمية، تحتوي على مفاهيم مختلفة لما يعنيه أن يكون أخلاقياً، لهذا يتطلب منه بذل جهد لفهم هذه الاختلافات أثناء اتخاذ القرارات وتبنيه سلوكاً أخلاقياً، وكونه نموذجاً مثالياً يحتذى به يساهم هذا في تعزيز ونشر السلوكيات الإيجابية وتشجيعها، مما يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة والمجتمع.

وعليه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية على أنها " تحلي القائد بمجموعة من السمات الأخلاقية وإظهار السلوك الأخلاقي المناسب معيارياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات التفاعلية مع الترويج لمثل هذه السلوك إلى التابعين من خلال الحوار المفتوح واتخاذ القرارات الأخلاقية والحزم في نشره وتعزيزه"

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المطلب الرابع: النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة

يتم تقسيم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القيادة إلى نوعين (هنا، 2019، صفحة 35):

• نظريات تركز على سلوك القائد

• نظريات تركز على سمات القائد

وفيما يلي الشكل رقم (07) الذي يوضح أهم هذه النظريات:

الشكل رقم (07): مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة

| مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>❖ نظريات تركز على سلوك القائد</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• النظرية النفعية</li><li>• نظرية الحقوق</li><li>• نظرية العدالة</li><li>• نظرية الأناية</li></ul> |
| <p>❖ نظريات تركز على سمات القائد</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• النظريات المستندة إلى الفضيلة</li></ul>                                                          |

المصدر: (هنا، 2019)

#### الفرع الأول: النظريات التي تركز على سلوك القائد

أولاً: النظرية النفعية

هي نظرية أخلاقية تتطلب من الشخص فحص تأثيرات فعل ما، لتحديد مدى صوابه من منظور المنفعة الكلية، ويعتبر فعل ما صواباً أخلاقياً إذا تجاوزت فائدته الصافية الكلية فائدة الفعل الآخر. وتفترض نظرية الاستدلال بالمنفعة أن الشخص قادر على معرفة وتقييم جميع التكاليف والفوائد المرتبطة بأفعاله بما في ذلك الآثار الهامة غير المباشرة. ويعتبر الفعل صواباً إذا أفضى إلى أكبر فائدة لجميع المتأثرين بالفعل، بما في ذلك الشخص القائم بالفعل نفسه. وتتضمن نظرية المنفعة نموذجين: الاستدلال بالأفعال؛ تعنى بتقييم تأثير جميع الأفعال بحسب أكبر فائدة صافية لجميع المتأثرين. والاستدلال بالقواعد؛ أين يقوم الشخص بتقييم الأفعال بحسب مجموعة من القواعد المصممة لتحقيق أكبر فائدة صافية لجميع المتأثرين.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تقدم النفعية القاعدية القواعد الأخلاقية التي يجب أن تحقق أكبر فائدة إذا اتبعها الجميع، ولا يقوم الشخص بتقدير الفائدة من كل فعل بشكل فردي، بل يقارن الفعل بالقواعد ليحدد ما إذا كان أخلاقيا وفقا لتلك القواعد. وتتضمن النفعية القاعدية مبدآن أساسيان هما أن الفعل يكون أخلاقيا إذا كان مطلوباً بواسطة قواعد أخلاقية صحيحة، وأن القاعدة تكون صحيحة إذا كانت الفائدة الإجمالية من إتباع هذه القاعدة من قبل الجميع أكبر من الفائدة الإجمالية لقاعدة بديلة. ويقوم النفعيون القاعديون بتقييم أخلاقيات أفعالهم من خلال الرجوع إلى مجموعة من القواعد المطلقة حول ما هو صحيح أو خطأ.

ومن بين الانتقادات التي وجهت للنفعية أن مصطلح "النفع" قد يكون له العديد من المعاني المختلفة، مما يصعب قياسه بالنسبة لأشخاص مختلفين، فالأخلاق النفعية تتطلب تقييماً من وجهة نظر الفاعل نظراً لعدم إمكانية قياس التكاليف والفوائد بشكل موضوعي لجميع الأشخاص المتأثرين بالفعل، كما أن بعض الفوائد أو التكاليف مثل الحياة، الصحة والموت يصعب أو يستحيل قياسها، ومن الصعب أيضاً تقييم تكاليف وفوائد النتائج المستقبلية غير المؤكدة لإجراء ما، بالإضافة إلى أن هذه النظرية لا تتعامل بشكل كاف مع الحقوق والعدالة (Champoux, 2011, p. 58).

### ثانياً: نظرية الحقوق

في النظريات الأخلاقية القائمة على الحقوق، تتم حماية الحقوق التي ينشئها المجتمع وإعطائها الأولوية القصوى، إذ تعتبر الحقوق صحيحة أخلاقياً وصالحة لأنه يتم تأييدها من قبل عدد كبير من أفراد المجتمع، كما يمكن للأفراد منح حقوق للآخرين إذا كانت لديهم القدرة والموارد اللازمة للقيام بذلك. ومن أجل أن يحدد المجتمع الحقوق التي يريد أن يسنها يجب أن يتم تحديد أهدافه وأولوياته الأخلاقية، لذلك؛ لكي تكون نظرية الحقوق مفيدة يجب استخدامها بالتكامل مع نظرية أخلاقية أخرى من شأنها أن تساعد باستمرار في توضيح أهداف المجتمع (Chonko, 2012).

تؤكد هذه النظرية على أن كل فرد له حقوق أساسية والتي يجب احترامها وحمايتها، وقد تستمد هذه الحقوق من النظام القانوني (حق قانوني) أو المعايير الأخلاقية (الحق الأخلاقي)، فالحقوق تسمح للفرد بالتصرف بطرق مبررة أخلاقياً أو قانونياً. والهدف الأساسي من الحقوق هو السماح للأفراد بمتابعة أفعال معينة دون التعرض لتدخل أو تقييد الآخرين. تعتبر الحقوق الأخلاقية عامة فهي تنطبق على جميع الأفراد بغض النظر عن الموقع أو النظام القانوني، وطبقاً لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي هو احترام وحماية الحقوق الأساسية للأشخاص مثل: الحرية والمساواة أمام القانون أو العدالة، وتمتد هذه النظرية لتؤكد حقوق العاملين بالمؤسسات مثل: حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، حق القبول أو الرفض، الحق في الأمن والسلامة المهنية، المساواة، وعليه فإن القرار أو السلوك الذي يجرّد أو يجرّم فرداً من حقوقه الأساسية يعدّ لا أخلاقياً. وفي حين أن هذه النظرية تتضمن جانباً إيجابياً بكونها تحمي حرية وخصوصية الأفراد، إلا أنها تتضمن جانباً سلبياً، حيث أنه من الممكن أن تكون عائقاً للإنتاجية والكفاءة العالية بسبب توليد مناخ عمل يهتم بالحماية القانونية لحقوق العمال أكثر من اهتمامه بأدائهم (رشيد، 2018، صفحة 36؛ هناء، 2019).

### ثالثاً: نظرية العدالة

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

مع نظرية العدالة لجون راولز John Rawls، يتم تجاوز الافتراض القائم على أن الناس يتحركون بدوافع المصلحة الذاتية، ومن أجل صياغة المبادئ الأساسية لتنظيم المجتمع؛ يتم بناء وضعية عقدية وهمية تسمى "الوضع الأصلي"، حيث يحدد الأطراف المتعاقدة المبادئ الأساسية وراء "حجاب الجهل"، يكون فيها الأطراف المتعاقدة متحررون من المصلحة الذاتية المطلقة فالوضعية التي سيتعاقد في إطارها الأفراد الأحرار والعقلانيون ستحجب عنهم مكانتهم الاجتماعية والثقافية والفكرية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية؛ أي أنهم سيفتقرون إلى أي معرفة بخصائصهم الشخصية أو وضعهم الاجتماعي، فهم لا يعرفون ما إذا كانوا أغنياء أم فقراء، أقوياء أم ضعفاء، وما إلى ذلك. كما أن الأطراف التي تقف خلف "حجاب الجهل" لا تعلم موقفها في المجتمع والموقف الذي ستحتله بعد انتهاء العقد، وهذا الجهل بمكانتهم النهائية في المجتمع يزيل التحيزات ويمنع الناس من صياغة مبادئ تخدم وضعيتهم الخاصة، ومبادئ العدالة ستكون نتيجة تداول منصف بين كل المتعاقدين، هذه الوضعية يجب أن تكون منصفة بالضرورة على نحو تسمح بعدالة الاختيارات الناتجة عنها، ذلك أن كل ما ينتج من إجراءات عادلة لا بد وأن يكون هو أيضا عادلا، وقد نصت مبادئ العدالة على ما يلي (Kaptein & Wempe, 2002):

أ. لكل شخص حق متساو في الحريات الأساسية الأكثر شمولاً والمتوافقة مع المماثلة للجميع (مبدأ "الحرية المتساوية")؛

ب. يتم ترتيب التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية بحيث تضمن في آن واحد:

• مناصب مفتوحة للجميع في ظل ظروف تكافؤ عادل في الفرص (مبدأ "تكافؤ عادل في الفرص")؛

• تحقيق أكبر فائدة للأشخاص الأكثر حرماناً ("مبدأ الاختلاف").

رابعاً: نظرية الأنانية (الفردية)

الفكرة العامة لنظرية الأنانية هي أن القرارات الأخلاقية يجب أن تعظم المصلحة الشخصية، ويعتبر الفعل صحيحاً من الناحية الأخلاقية عندما يعزز المصالح الذاتية للفرد أكثر من مصالح الآخرين ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين، فالفردية الأخلاقية بالرغم من أنها تسعى لتحقيق النزعة الفردية - والتي تعني أن الشخص لديه واجب أخلاقي للقيام بما هو أفضل له - إلا أنها تهتم بمصالح الآخرين لأنها تعتقد أن مصالح الآخرين هي الطريق لبلوغ الغاية. وهذا المعيار يتضمن واجبات والتزامات طبيعية للفرد، ولهذا المنهج جذوره التاريخية عند الفيلسوف (Henry sidgwick) في كتابه الأساليب الأخلاقية الذي نشر عام (1874) عندما أجرى مقارنة بين مدخل النفعية والفردية، في أن الأول يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لأكثر عدد ممكن من أفراد المجتمع، والثاني يركز على تحقيق الحد الأقصى من السعادة للفرد وحده، وتقسّم الفردية (الأنانية) إلى ثلاث فئات (علي و الطائي، 2018):

• أنانية فرد (Individual): وتعني أن بإمكان كل فرد التصرف وفقاً لمصلحته الذاتية ولا يهتم بما قد يحدث للآخرين.

• الأنانية الشخصية (Personal) وتعني أن جميع الأفراد يتصرفون وفقاً لمصلحتهم الذاتية ولكن بدون أي مطالبات من الآخرين

عما يجب القيام به.

• الأنانية العامة (Universal) وتعني أنه يجب على الجميع أن يتصرفوا بطريقة تحقق لهم المصلحة الذاتية.



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تركز الاعتراضات التي أثارها الفلاسفة الأخلاقيون حول الأنانية الأخلاقية على عدم قدرتها على حل التضارب بين المصلحة الذاتية لشخص ما ومصالح الآخر، حيث أنه إذا سعى كل شخص إلى تحقيق مصالحه الخاصة وكانت تلك المصالح تتعارض مع مصالح شخص آخر، يمنع هذا الطرف من متابعة مصالحه. وعليه يجادل الفلاسفة الأخلاقيون بأن الأنانية الأخلاقية لا يمكنها حل مثل هذه النزاعات بشكل مستقل عن مصالح الأطراف المعنية (Champoux, 2011, p. 61).

### الفرع الثاني: نظريات تركز على سمات القائد

وهي تلك النظريات التي تستند إلى الفضيلة وتركز على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، وتنص هذه النظريات على أنه يمكن تعلم الفضائل واكتسابها من خلال الخبرة والممارسة. ويمكن إرجاع هذا المنظور إلى أفلاطون وأرسطو اللذان يعتقدان أنه يمكن مساعدة الأفراد ليصبحوا أكثر فضيلة من خلال إيلاء المزيد من الاهتمام بإخبار الأفراد بما يجب أن يكونوا عليه، بدلا من إخبارهم بما يجب عليهم فعله. والقائد الأخلاقي في ظل هذا المدخل هو الذي يتمتع بخصائص وسمات أخلاقية تميزه عن غيره من القادة متمثلة في: رفع الوعي الأخلاقي، الثبات في تحمل المسؤولية، القدرة على صناعة القرارات طبقا للقيم والأخلاق، بذل الجهود للتنسيق بين السياسات والممارسات، تقديم التعليم العملي للأخلاقيات عن النظري منها، التركيز على الإدراك، التركيز على التغيير الثابت والسريع دعم وتأيد السلوكيات الأخلاقية للأفراد وهو ما يجعله نموذجا يحتذى به (هناء، 2019).

### المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها، أهمية القيادة الأخلاقية، أبعاد القيادة الأخلاقية، وآليات ترسيخ الأخلاقيات في المؤسسات.

### المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها

#### الفرع الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية

تشير معظم المؤلفات حول القيادة الأخلاقية إلى مبادئها الخمسة والتي يعود تاريخها إلى أرسطو (384-322 قبل الميلاد) والمتمثلة في (Rowe & Guerrero, 2019, p. 492; Kumar, Singh, & Singh, 2023):

1. احترام الآخرين: يعامل القادة الأخلاقيون الآخرين بكرامة واحترام، فهم يعاملون الناس كغايات في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق غاياتهم الخاصة. إن هذا الاحترام يؤكد على أن لدى التابعين أهداف وطموحات، وهم يحملون قيمة وجدارة في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى التعاطف، والاستماع الفعال والتسامح تجاه وجهات النظر المتضاربة؛
2. خدمة الآخرين: يتصرف القادة الأخلاقيون بإيثار وليس بأنانية، إذ يضع هؤلاء القادة مصلحة تابعيهم في المقام الأول، ويعتبرون أن السبب الرئيسي لوجودهم هو دعم المرؤوسين ورعايتهم وخدمتهم. وتتجسد خدمة الآخرين من خلال سلوكيات مثل التوجيه، بناء الفرق وتمكين الآخرين.



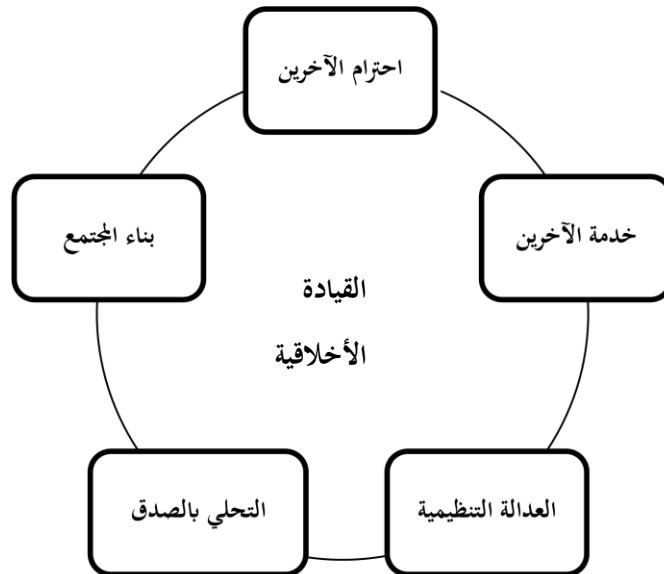
## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

3. العدالة للآخرين: يضمن القادة الأخلاقيون أن العدالة والنزاهة هما جزءان أساسيان من عملية اتخاذ القرارات لديهم. وهذا يعني معاملة جميع التابعين بطرق مشابهة جداً، باستثناء الحالات التي يكون فيها حاجة واضحة للمعاملة المختلفة، بشرط أن يكون هناك شفافية حول سبب هذه الحاجة، وبالإضافة إلى الشفافية، يجب أن يكون منطق المعاملة المختلفة التفضيلية سليماً ومعقولاً من الناحية الأخلاقية؛

4. الصدق اتجاه الآخرين: يعني الصدق الانفتاح مع الآخرين من خلال التعبير عن تفكير الفرد وحقيقته على أكمل وجه ممكن، وهذا يعني تحقيق التوازن بين الصراحة والكشف عما هو مناسب في السياق المعين. إن الصدق بالنسبة للقائد يعني أن لا يعد بما لا يمكنك تحقيقه، لا يحرف الحقائق، لا يلجأ إلى المراوغات المغلوطة، لا يكتم التزاماته، لا يتهرب من المساءلة، وأن لا يقبل تبرير أي خروج عن احترام وكرامة وإنسانية الآخرين بضغوط النجاح والازدهار في الأعمال. كما يجب على القادة ضمان التناغم بين الاعتقادات والأفكار والأقوال والأفعال بداخلهم؛ هذا التناغم الداخلي - إلى جانب الانفتاح - سيبني الثقة بين الأتباع تجاه القائد. كما وتتطلب القيادة الأخلاقية تحري الصدق، فالغش وعدم الصدق يقضي على الثقة، لذا يعتبر الصدق خاصية مهمة لأي علاقة بين القائد والتابع، بحيث يزيد من الثقة ويبني علاقة قوية بينهما.

5. بناء مجتمع مع الآخرين: يعتبر بناء القادة الأخلاقيون مجتمعاً مع الآخرين أمراً بالغ الأهمية؛ لأن القيادة تتعلق بالتأثير على الآخرين لتحقيق هدف مشترك؛ وهذا يعني أن القادة يطورون أهدافاً تنظيمية أو جماعية مناسبة لهم ولأتباعهم، تحتاج هذه الأهداف إلى إثارة أكبر عدد ممكن من الأشخاص، ويحقق القادة الأخلاقيون ذلك من خلال مراعاة أهداف كل فرد في الفريق أو المؤسسة. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة.

الشكل رقم (08): مبادئ القيادة الأخلاقية



Source: (Nourthouse G. P., 2007, p. 350)

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

كما تم اقتراح إطار عمل "F-A-T-H-E-R" للقيادة الأخلاقية، وفقا لهذا الإطار فإن للقائد الأخلاقي ستة مبادئ تتمثل في Respect، Equality، Honesty، Trust، Accounty Ability، Fairness بمعنى الإنصاف، المساواة، الثقة، النزاهة، والمساواة على الترتيب وهي كالآتي (Kumar, Singh, & Singh, 2023):

1. **الإنصاف:** ينص مبدأ الإنصاف على كيفية التحدث والتصرف بشكل مناسب وتوقع الشيء نفسه من الآخرين، لذلك يجب أن يتعامل القائد مع فريقه ومجتمعه وتابعيه بشكل منصف، ويشمل الإنصاف أيضا الموقف العقابي عندما يتصرف موظف بطريقة غير لائقة، حيث على القائد أن يتجنب التفريق في التأديب بين الموظفين المختلفين لنفس القضية.
2. **المساواة:** يتعين على القادة بشكل عام اتخاذ العديد من القرارات من أجل نجاح المؤسسة، وقد لا تكون بعض القرارات أحيانا في صالح المؤسسة، في مثل هذه الحالة؛ فإن تحمل المسؤولية على القرارات الخاطئة يدل على قوة أخلاقية قوية. فالجميع يرتكب الأخطاء إلا أن الكثير يرفض الاعتراف بها، ويحمل المسؤولية للآخرين، فتحمل المسؤولية من قبل القائد يظهر شخصيته القوية والمتوازنة بحيث يتم الاحتذاء به وإتباعه.
3. **الثقة:** في أي مؤسسة؛ تعتبر ثقة القائد في أعضاء فريقه أمرا أساسيا لنجاح تلك المؤسسة، فإذا غابت الثقة فإن العلاقة بين القائد وفريقه ستتدهور مما يؤثر سلبا على المؤسسة، كما أن انعدام الثقة بنزاهة الفريق سيؤدي إلى فشله وانهاره في نهاية المطاف.
4. **النزاهة:** تحتاج النزاهة التنظيمية اهتماما خاصا في المؤسسة، حيث تضيف بيئة العمل العديد من التحديات عند دراستها، فالقدرة على مناقشة القضايا المهمة مثل الصدق مع الموظفين في بيئة العمل، يشكل أهمية بالغة للحفاظ على نزاهة العلاقات، حيث أن الصدق يعمل على تعزيز الثقة، فكلاهما يشكلان معا بيئة عمل صحية، وفي المقابل عندما يفتقر القائد للتعامل بصدق مع الآخرين، فإنه لا يضعف الثقة فحسب بل يتسبب في إعاقة تقدم المؤسسة والتأثير السلبي على أدائها العام.
5. **المساواة:** تعني المساواة في المؤسسة منح جميع الموظفين فرصا متساوية، حيث يقع هذا المبدأ في صميم وجود الإنسان ورفاهيته، وقد نجد العديد من الحالات من عدم المساواة في مكان العمل، بما في ذلك التمييز على أساس الجنس والعمر والدين والعرق، ويلعب القادة الأخلاقيون دورا حاسما في معالجة هذه التحديات من خلال تطبيق نفس القواعد على الجميع والتأكد من معاملة الجميع على قدم المساواة ومنحهم تكافؤا في الفرص. كما تلعب الموضوعية دورا مهما في صنع القرارات، مما يضمن أن تكون أي اختلافات في المعاملة بين الأفراد في حالات معينة، مبررة ومعقولة وصحيحة من الناحية الأخلاقية.
6. **الاحترام:** يعني الاحترام في الأساس تقدير إرادة الآخرين ومشاعرهم وحقوقهم مع تقبل آرائهم واختلافاتهم، وبسيادة الاحترام، فإن ذلك يؤدي إلى تحفيز الموظفين على العمل ويزيد من إنتاجيتهم لشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة، كما أن تقدير القادة الأخلاقيين للموظفين يعزز ثقتهم بكفاءتهم، ويشجع النزاهة في مكان عملهم، كما تعزز ثقافة الاحترام العمل الجماعي. إن التابعين الذين يلتزمون بقواعد السلوك الأخلاقي ويظهرون طابعا جيدا يعملون على خلق بيئة يشعر فيها المزيد من الأفراد بالتحفيز للانخراط في العمل، ونتيجة لذلك يجد الموظفون أنفسهم محترمين ومقدرين وفي النهاية يبدؤون في الثناء على الثقافة التنظيمية.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الفرع الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية

يرى Johnson (2005, pp. 1-2) أن القيادة الأخلاقية لكي تكون فعالة وكفؤة وممتازة يجب فهم وتطوير أربع مكونات لها:

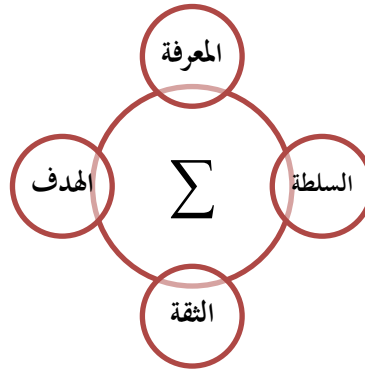
–الهدف: يستفسر القائد الأخلاقي ويتصرف مع وضع الأهداف التنظيمية في الاعتبار بشكل حازم. وهذا يوفر التركيز والاتساق للقرارات والأنشطة التنظيمية؛

–المعرفة: يجب على القائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للتمكن من الاستفسار وإصدار الأحكام والتصرف بحكمة، توجد هذه المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة وبيئتها، ولكن يجب مشاركتها من قبل أولئك الذين يحتفظون بها، لتعلم كيفية خلق البيئة التي يفضل أعضاء المؤسسة العيش فيها؛

–السلطة: يتمتع القائد الأخلاقي بسلطة طرح الأسئلة واتخاذ القرارات والتصرف، ولكنه يدرك أيضا أن جميع المعنيين والمتأثرين يجب أن يتمتعوا بالسلطة للمساهمة بما لديهم اتجاه الأهداف المشتركة؛

–الثقة: لدى القائد الأخلاقي القدرة على الإلهام، وهو المستفيد من الثقة في جميع أنحاء المؤسسة وبيئتها. فبدون الثقة والمعرفة، والهدف يخشى الأفراد من ممارسة سلطتهم، يوضح الشكل الموالي المكونات الأربعة للقيادة الأخلاقية.

الشكل رقم (09): مكونات القيادة الأخلاقية



Source : (Johnson K. W., 2005, p. 1)

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

قبل التطرق لأهمية القيادة الأخلاقية سنتطرق للفوائد التي تجنيها المؤسسات من اتباع الممارسات الأخلاقية. حيث يعد اتباع مدونة الأخلاق جزءا لا يتجزأ من المؤسسة الأخلاقية. لذلك، يجب على كل مؤسسة من أجل نجاحها أن تعمل على تعزيز السياسات والإجراءات الأخلاقية، وأن تشرع في تطبيق برامج لضمان الوعي بين الموظفين والتزامهم تجاه الممارسات الأخلاقية. يعرض الشكل رقم (10) الفوائد المتاحة للمؤسسات لاتباع الممارسات الأخلاقية (Ahmed , 2018) :

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الشكل رقم (10): الفوائد العائدة على المؤسسات

| الفوائد المتاحة للمؤسسات الأخلاقية |                       |                |                             |               |
|------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------------------|---------------|
| سمعة المؤسسة                       | حل المعضلات الأخلاقية | صورة عامة قوية | إنتاجية قوية وعمل جماعي قوي | تحسين المجتمع |

Source : (Ahmed , 2018)

1. تحسين المجتمع: تساهم المؤسسة الأخلاقية في تحسين المجتمع وتمتع بتأييد أفراد، حيث يمنح أفراد المجتمع للمؤسسات والأعمال الاعتراف القانوني بالوجود.
2. إنتاجية عالية وعمل جماعي قوي: في العادة، توجد اختلافات بين القيم المفضلة والقيم المعتمدة في سلوك الموظفين في مكان العمل. إذا لم يتم التحقق من هذه الاختلافات، فقد تؤدي إلى فوضى وتأثير سلبي على الإنتاج والمبيعات والإيرادات للمؤسسة. عندما تركز المؤسسة الأخلاقية اهتمامها على تقديم برامج أخلاقية للموظفين لضمان التوافق الصحيح مع القيم المتوقعة في مكان العمل فإن ذلك يساهم في بناء النزاهة بين الموظفين. فعندما يشعر الموظفون بالتوافق القوي بين قيمهم الشخصية وتلك المتوقعة من المؤسسة يتفاعلون بتحفيز قوي وأداء جيد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز روح العمل الجماعي.
3. خلق صورة عامة قوية للمؤسسة: تؤسس المؤسسات الأخلاقية سياسات وممارسات تضمن معاملة جميع الموظفين بشكل عادل وأخلاقي. ولوجود بيئة أخلاقية، تقوم المؤسسات عادة بوضع فلسفة أخلاقية وتنفيذها باتباع إرشادات محددة لضمان أن السياسات والممارسات يتم اتباعها بشكل موحد.
4. المساعدة على حل المعضلات الأخلاقية في مكان العمل: غالبا ما يواجه الموظفون مخاطر مواجهة المعضلة الأخلاقية، والتي يمكن أن تكون أكثر تحديا وخطورة. تركز المؤسسة التي تمارس السياسات والإجراءات الأخلاقية على التغلب على هذه المعضلات من خلال مساعدة الموظفين وتزويدهم ببرامج تعليمية والتي تشجع الموظفين على الاستعانة بقواعد أخلاقيات مطبقة في المؤسسة وذلك بكل شفافية، والحصول على التوجيه الرسمي مما سيجنبهم الارتباك ويزيل الغموض.
5. سمعة المؤسسة: تساعد الممارسات الأخلاقية في تحقيق سمعة جيدة للمؤسسات، وتكتسب المؤسسة هذه السمعة بدعم من جميع أصحاب المصلحة، ولا سيما العملاء والموظفين.

ولضمان استمرارية المؤسسة في عملها وسلامتها من المظاهر السلبية التي تعيق مسيرتها وتمنعها من تحقيق أهدافها، فهي بحاجة إلى قيادة أخلاقية، والتي تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها، فمظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المؤسسات لا يمكن حصرها أو عدّها لذلك من الأهمية الاهتمام بوجودها. وتبرز أهميتها أكثر في غياب القوانين والأنظمة والتعليمات، أين يكون القائد الأخلاقي بحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير لاتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها أن تدفع بالعاملين لبذل ما بوسعهم في العمل، وخصوصا عندما يحاطون بالمعاملة الحسنة، والاهتمام بمشاعرهم والمساهمة في حل مشاكلهم (الشاعر، 2017، صفحة 20).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

كما يمكن إرجاع الاهتمام الكبير الحالي للقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل منها (فطاني، 2020، صفحة 11):

- أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها؛
- تركيز المؤسسات على الربح والربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن؛
- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيء في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذو المردود المادي؛
- ازدياد انتشار "جرائم الفساد الإداري الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة؛

ومن أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية أيضا ما يلي (Tushar, 2017) :

- هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن القيادة الأخلاقية تساعد على خلق بيئة عمل أفضل وتعزيز أداء الموظف وبالتالي تطوير مؤسسة مستدامة؛
- إن القائد الأخلاقي يؤثر بشكل إيجابي على التابعين من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم في صنع القرارات واستخدام المكافآت لتعزيز السلوك الأخلاقي، كما يسعى القائد الأخلاقي لتعزيز القيم الأخلاقية في جميع الأنشطة التجارية؛
- وفي إطار شفافية القائد الأخلاقي في أفعاله وحرصه على الاستماع لجميع أصحاب المصلحة في العمل، حيث تساهم هذه السلوكيات في زيادة الرضا الوظيفي وتكسبه احترام الموظفين، كما تساهم في تأسيس أسس قوية لمؤسسة مستدامة؛
- القيادة الأخلاقية ضرورية لأي مؤسسة فهي لا تزيد في أداء العاملين فقط ولكنها تعزز أيضا جودة الكفاءة الذاتية للموظفين وانتمائهم للمؤسسة، كما تشجع على القيادة التحويلية وثقافة التحول في المؤسسة؛
- يسعى القادة الأخلاقيون لتنسيق بيئة العمل من خلال تنظيم أعباء العمل المناسبة للموظفين وبالتالي تحسين ظروف العمل، فالصفات الجيدة للقادة الأخلاقيين تقلل من التنمر في بيئة العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين؛
- تعتبر القيادة الأخلاقية ذات أهمية ليس فقط لتجنب التكاليف القانونية، بل لتحسين أداء المؤسسة من خلال خلق علاقة إيجابية بين الموظفين والقادة، وزيادة تفانيهم في العمل، وبناء الثقة بين جميع أصحاب المصلحة؛
- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في خلق ثقافة ومناخ تنظيمي يعزز السلوك الأخلاقي من خلال وضع وتنفيذ أنظمة أخلاقية رسمية (مثل السياسات والإجراءات، والقوانين الأخلاقية، والتدقيق الأخلاقي المؤسسي وما إلى ذلك) وذلك في جميع أنحاء المؤسسة مما يشكل تحديا كبيرا لتطوير مؤسسة مستدامة؛ وهو ما يتطلب التزاما من جميع أصحاب المصلحة؛
- ستؤثر المؤسسة ذات المعايير الأخلاقية الضعيفة ومعدلات عالية من الممارسات غير الأخلاقية بوضوح على سلوك المرؤوسين وستشجع على اتخاذ قرارات غير أخلاقية. بينما تمتلك المؤسسة ذات الثقافة الأخلاقية القوية أهدافا ورؤية وتوقعات واضحة للسلوك وبالتالي من السهل على الموظفين اتخاذ قرارات أخلاقية؛

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

- يعتمد المناخ الأخلاقي للمؤسسة أيضا على الخطة المعتمدة لتعويض الموظفين، فالمكافأة والخوافز والهيكل المناسب للأجور غالبا ما يلهم الموظفين للتصرف بشكل أخلاقي وبالتالي؛ تتخذ المؤسسة بأكملها قرارات أخلاقية والتي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة والمجتمع.

تنبع أهمية القيادة الأخلاقية أيضا من تعقيد القضايا المرتبطة مباشرة بها، والتي تتجلى في سلوكيات وأفعال قادة المؤسسات. فمن خلال السلوك الأخلاقي يتم خلق بيئة عمل آمنة ومن أجل تطوير وترقية هذه المؤسسات يجب اتباع سلوكيات جيدة داخلها، أين تسعى لتطوير منتجاتها ومخرجاتها بطريقة تتناسب مع بيئة العمل والبيئة التي تنشط فيها، من أجل تلبية احتياجات العاملين والعمل على تحقيق رغبات العملاء الذين يستفيدون من خدماتها ومنتجاتها من جهة، وتحديد القدرة على تحقيق الأهداف من جهة أخرى، وفقا لمبدأ المشاركة بين القادة والتابعين من خلال السلوك الأخلاقي بينهما، وبالتالي يمكن تقديم أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية (Alerahime, Mateen, Tavakoli, & Amiry, 2023, p. 60):

- معالجة حالات الاستغلال غير القانونية والاستثمارات غير الأخلاقية لمؤسسات الأعمال التي تعمل في بيئة عمل غير آمنة إلى حد ما، وكذلك للأفراد. فالقيادة الأخلاقية تهدف إلى التصدي للاستغلال في الوظائف أو المناصب من أجل تحقيق مصالح شخصية أو جماعية على حساب الأفراد الآخرين. حيث ينبثق المبدأ الأساسي للقيادة الأخلاقية من عمل الأفراد بالتساوي دون تمييز بين شخص وآخر على حساب الآخرين. وتنبع هذه الأفعال أيضا من مبدأ خدمة الآخرين وعدم استغلالهم وظيفيا أو معنويا.
- تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز نقاط التواصل وزيادة العلاقة التعاونية بين القادة والتابعين، وكذلك بين المدير والموظفين، لأن القائد الذي يمتلك أخلاقيات العمل الجيدة، تجده يعمل دائما على توجيه نقاط الاتصال بين الرؤوسين من أجل تجنب الفصل في العمل، على عكس القائد الديكتاتوري الذي يعمل على التفرد في القرارات.
- تساعد القيادة الأخلاقية أيضا على نشر المعرفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم رؤية مناسبة للعمل، مع مراعاة التخصيص الأمثل للموارد داخل المؤسسات.
- تدعم القيادة الأخلاقية مناخا يشجع على توليد الأفكار، وتنفيذها وفقا لإجراءات أخلاقية، تحت إطار أخلاقيات المؤسسة والجهود التي يبذلها موظفوها لتطوير الأداء.
- تهتم القيادة الأخلاقية بآليات العمل الجماعي، وتشجعه عن طريق المشاركة مع الموظفين والاستخدام الأمثل للموارد المادية، وخلق روح المنافسة بين الموظفين وذلك بإيجاد تحدي إلزامي بينهم من خلال تحفيزهم الذاتي.
- تعزز القيادة الأخلاقية السلوك المفيد للموظفين، مثل المساعدة في التعامل مع الآخرين، فعندما يتم معاملة الموظفين بشكل عادل من قبل قائد يثقون فيه، فمن المرجح أن يفكروا في علاقتهم مع القائد من حيث التبادل الاجتماعي بدلا من التبادل الاقتصادي (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, p. 1277).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

كانت الطريقة المناسبة لتحديد وقياس القيادة الأخلاقية موضوع جدل فكري مستمر في أدب القيادة، ويدور الجدل في المقام الأول حول ما إذا كانت للقيادة الأخلاقية بعداً أو عدة أبعاد، وإن دل ذلك عن شيء فهو يدل على أن القيادة الأخلاقية ما تزال في مرحلة التشكيل الفكري الذي تتعدد فيه الرؤى والطروحات والاختبارات الساعية إلى توحيد النظرة تجاه مقياس القيادة الأخلاقية، ونتيجة لذلك تم إتاحة المجال للباحثين لبناء وتطوير مقاييس عدة في السنوات الأخيرة، وفيما يلي سيتم ذكر الآراء المختلفة لبعض الباحثين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية:

تم تقديم التصور الكلاسيكي للقيادة الأخلاقية لأول مرة من طرف (Treviño) وآخرون، أين تم الإشارة إلى أن القيادة الأخلاقية هي مجموع بعدين يتمثلان في الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي، وتم تطوير هذا التصور من قبل Brown وآخرون والذين قدموا مجموعة من (10) عبارات لمقياس القيادة الأخلاقية (ELSEthical Leadership Scale) (Treviño, Hartman, & (Brown, 2000; Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

حددت Treviño (2003) أبعاد القيادة الأخلاقية للقائد التنفيذي في (توجيه الأشخاص، الإجراءات والسمات الأخلاقية المرئية، وضع المعايير والمساءلة، الوعي الأخلاقي الواسع، عمليات صنع القرار).

ميز Den Hartog و De Hoogh (2008) ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية تتمثل في (الإنصاف، مشاركة السلطة وتوضيح الدور).

وقد قام (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) بإضافة أربعة أبعاد جديدة إضافة إلى الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر لتنتج بذلك سبعة أبعاد تتمثل في (الإنصاف، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالأفراد، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة).

الجدول رقم (03): وصف أبعاد سلوك القائد الأخلاقي

| الأبعاد               | الوصف                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • الإنصاف             | عدم ممارسة المحاباة، التعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، اتخاذ قرارات مبنية على المبادئ والعدالة. |
| • مشاركة السلطة       | السماح للتابعين بالمشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم.                              |
| • توضيح الدور         | توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء.                                                               |
| • التوجه بالأفراد     | الاهتمام بالتابعين، واحترامهم، ودعمهم.                                                                  |
| • النزاهة             | الاتساق بين الأقوال والأفعال والوفاء بالوعود.                                                           |
| • التوجيه الأخلاقي    | التواصل بشأن الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي.                             |
| • الاهتمام بالاستدامة | الاهتمام بالبيئة وتشجيع إعادة التدوير.                                                                  |

Source: (Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011, p. 54)

◀ في حين استند العنقري (2014) في دراسته على الأبعاد التالية:

1. الخصائص الإدارية: وتركز في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، تطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، إدارة وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، مع منح التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، الإشراف على سير العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، الاعتماد على تقييم أداء المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها، تشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفيزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.
2. الخصائص الشخصية: وتركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، الوفاء بالوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، معاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، إنجاز الأعمال بإخلاص وتفان، العمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.
3. الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: تركز على مجالات التعامل مع الآخرين؛ فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافضة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

◀ أما الكبير (2016) فقد وضع نموذجاً للقيادة الأخلاقية يتكون من الأبعاد التالية:

أ. مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:

1. الالتزام بالقوانين المحلية؛
2. مراعاة القوانين الدولية؛
3. احترام قيم المجتمع؛
4. التقيد بقيم المؤسسة؛

ب. التوازن المادي في تحقيق المصالح:

1. التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح موظفيها؛
2. التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع؛
3. التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح القائد؛
4. التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة؛

ج. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره:

1. تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع؛
2. الإسهام في المشاريع التنموية؛
3. التأهيل والتوظيف للموارد البشرية؛
4. الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية؛



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

د. المقومات القيادية:

1. المهارات القيادية؛

2. السمات القيادية؛

3. الموقف؛

4. الأنماط (القيادة التحويلية).

◀ تم تطوير مقياس "Broad Ethical Leadership Scale" (BELS) يسمى بمقياس القيادة الأخلاقية الواسع والذي يحتوي على ثمانية أبعاد: سمات القيادة الفاضلة، القيادة الأصيلة والإيجابية، الإدارة الأخلاقية، القيادة الراسخة، قيادة المسؤولية الاجتماعية، القيادة التحويلية (Shakeel, Kruey, & Thiel, 2020).

◀ يستند مقياس القيادة الأخلاقية "Ethical Leadership Questionnaire" (ELQ) على فرضية أن الأفراد الذين يتمتعون بالأخلاق في أدوارهم القيادية، يقومون بتحديد معايير أخلاقية تظهرهم كأفراد يتمتعون بالإيثار، العدل، والرعاية والاهتمام بمصلحة تابعيهم. ويعتبر المقياس أداة مناسبة لقياس العناصر الهامة التي تشكل القيادة الأخلاقية مثل النزاهة، وتناسق السلوكيات مع القيم المعلنة، الصدق والإرشاد الأخلاقي، التواصل والإيثار. تشير هذه الجوانب إلى مدى التزام القائد بأخلاقيات النقد، العدالة والرعاية في قيادته (AL Muhannaa, 2023, pp. 5902-5903):

أ. تصور أخلاقيات النقد:

يهدف إلى فحص كيفية مساهمة الهياكل التنظيمية والعلاقات الاجتماعية واستخدام اللغة والسياسات وقوانين المؤسسات في مظالم مختلفة داخل إطار تنظيمي. فالقادة الذين يمتلكون البعد النقدي لديهم القدرة على فهم كيف أن بعض السلوكيات قد تؤدي إلى مصلحة فرد معين على حساب الآخرين، وبالرغم من أن المظالم تميل للحدوث في الأوضاع التنظيمية من وقت لآخر، إلا أن القادة الذين يستخدمون أخلاقيات البعد النقدي، يكونون في موقف جيد لتوعية تابعيهم حول الظلم، والعمل على تحقيق توازن في تخصيص ووصول الفوائد الاجتماعية بين الجميع. كما يجب على القادة الأخلاقيين أن يتمتعوا بالموقف النقدي أثناء التعامل مع العضلات الأخلاقية المتعلقة بالعدالة الاجتماعية، المساواة، الإنصاف والكرامة الإنسانية.

ب. تصور أخلاقيات العدالة:

يحاول هذا المنظور الأخلاقي النظر في كرامة الإنسان كوظيفة للعلاقات الاجتماعية ضمن سياق مجتمعي، حيث تؤكد أخلاقيات العدالة على أهمية معاملة الآخرين بشكل متماثل، لذا يجب على القادة الذين يظهرون أخلاق العدالة التمسك بالإنصاف والالتزام بمعايير معينة للعدالة في التعامل مع الآخرين. يحاول هذا البعد الأخلاقي بشكل أساسي تشجيع التواصل المفتوح وتعزيز الشفافية في القيادة، وعلاوة على ذلك تعمل أخلاقيات العدالة على تحفيز القادة لإيجاد حلول، حتى في الحالات المعقدة التي تتحدى فهمهم، مما يقود إلى الاستقلالية المسؤولة في حل المشكلات والتعاون داخل سياق المجتمع.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

ج. تصور أخلاقيات الرعاية:

يتم التأكيد على أخلاقيات الرعاية كأساس للقيادة الأخلاقية فعلى القادة توفير الرعاية الأخلاقية للتابعين، حيث يتم إيلاء قيمة كبيرة للعلاقات الإنسانية مع الدعوة إلى الاحترام المطلق، الإخلاص، والانفتاح على الأشخاص الآخرين. يعتمد التطور الأخلاقي على قدرة القادة على التأثير على الأفراد لاتباع مبادئهم الأخلاقية حتى عندما تكون لديهم فرصة لاتباع المبادئ الأخلاقية التي اختاروها بأنفسهم.

بناء على ما ورد في دراسة Brown وآخرون (2005) فإن المكون الأول للقيادة الأخلاقية يتمثل في "إظهار السلوك المناسب معياريا من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص"، حيث يفترض أن القادة ينظر إليهم على أنهم أخلاقيون وهم نماذج للسلوك الذي يعتبره التابعون مناسباً من الناحية المعيارية، يشير المكون الثاني إلى الترويج لمثل هذا السلوك إلى التابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، ويشير المكون الثالث "التعزيز" إلى تلك النظرة المتمثلة في كون القادة هم أفراد أخلاقيون، يعملون على وضع المعايير الأخلاقية ويكافئون السلوك الأخلاقي ويعاقبون أولئك الذين لا يتبعون المعايير. كما أن القادة الأخلاقيون يدركون النتائج الأخلاقية لقراراتهم، ويتخذون خيارات عادلة وذات مبادئ يمكن أن يتبعها الآخرون (Ponnu & Tennakoon, 2009).

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تتضمن توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز مثل هذا السلوك، أين يتم القياس باستخدام مقياس القيادة الأخلاقية (ELS) (Ezzine & Yahiaoui, 2022, p. 359) وقد تم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة من قبل كل راضي وحسن (2011)، عتوم (2020)، علي وولي (2020)، قهيري وضيف (2020) يوب وبودبزة (2021)، Amin و Wali (2022)، غربي ومعمري (2022)، ALHadhrami وآخرون (2022) وفيما يلي سيتم توضيح هذه الأبعاد كالاتي:

أ. توافر السلوك الأخلاقي:

ويقصد به توافر بعض المبادئ والقيم الأخلاقية في القائد الأخلاقي مثل: الإخلاص، النزاهة، العدالة، الاحترام، التسامح، الشجاعة، الجدارة بالثقة (الحلواني و محمد، 2022، صفحة 205)، ويعد توافر السلوك الأخلاقي أمراً أساسياً في القيادة كونه ضروري لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وقد أكدت العديد من النماذج المتعلقة بفعالية المؤسسات والقيادة أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية هو أحد العناصر الأساسية لبناء القيادة (Amin & Wali, 2022)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توجيه القائد الإداري إلى الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب أن تتواجد فيه والمتمثلة في الاحترام، النزاهة، العدالة، الصدق، الصبر، الحلم، التواضع والأمانة، كما تشمل المبادئ الأخلاقية الأساسية أيضاً تقدير أفكار الآخرين ووضع قضايا العدالة في مركز قراراته، ويمكن أن ينعكس ذلك في ممارساته الأخلاقية تجاه المؤسسات مما يعزز قيم الولاء والانتماء بها (عتوم، 2020، صفحة 4).

ب. ممارسة السلوك الأخلاقي:

وهو إظهار السلوك الأخلاقي في الإطار العملي والنظري (ALHadhrami, Alsarji, Alrishan, ALMaawali, & Gmech, 2022, p. 3346) حيث يتعلم التابعون القيم والمعتقدات والأهداف من خلال مراقبة سلوك القائد ومشاهدته، لذا على

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

القائد استخدام الرموز والشعارات والخطابات واتباع قواعد سلوك تتوافق مع القيم الأخلاقية، والتركيز على الأفعال لما لها من تأثير أكبر من الكلمات. ويمكن للقائد إظهار السلوك الأخلاقي في الممارسة عندما يفعل ما هو صحيح وعادل ومعقول، بالإضافة إلى جعل الأخلاق حجر الزاوية في طريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي أعماله وفي علاقاته (Amin & Wali, 2022)

ج. تعزيز السلوك الأخلاقي:

من الضروري دعم السلوك الأخلاقي وتحسينه وضبط قواعده من خلال وضع معايير أخلاقية في المؤسسة والتركيز على ثقافة الانفتاح والحوار، كما يجب على القادة وضع مدونات أخلاقية قيمة، تقديم تدريب أخلاقي، وضع نظام مكافأة ومراقبة الموظفين، ومعاينة أولئك الذين يمتنعون عن السلوك الأخلاقي. في هذا الصدد؛ يجب أن تكون علاقات القائد مع الأفراد علاقة حيوية وتفاعلية لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها. بهذه الطريقة سيتمكن القادة الأخلاقي من تحقيق التنفيذ الأفضل لسياسة المؤسسة (Amin & Wali, 2022). كما تستلزم القيادة الأخلاقية أكثر من تعزيز السلوك الأخلاقي، فعلى القادة الأخلاقيين توجيه جهود أكبر نحو خلق الظروف وثقافة المؤسسة المناسبة، من أجل تعزيز وتطوير السلوك الأخلاقي (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 22).

### المطلب الرابع: ترسيخ الأخلاقيات داخل المؤسسات

لكي يتمكن الأفراد من العمل كقادة أخلاقيين يجب ترسيخ القيادة الأخلاقية في المؤسسة من خلال العمليات، والتي تتضمن وجود مدونة أخلاقية واضحة تحدد قيم المؤسسة وتوقعاتها فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي، وتشجيع الممارسات التي تدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية، بالإضافة إلى اتصالات العمليات من خلال توصيل المبادئ التوجيهية والتوقعات الأخلاقية بشكل فعال داخل المؤسسة، كما يساهم التدريب على كيفية التعامل مع العضلات الأخلاقية في ترسيخ السلوك الأخلاقي، تعمل هذه العمليات معا على خلق بيئة يتم فيها دعم وممارسة السلوك الأخلاقي بشكل متسق (Bachmann, 2015)، وتتضمن مهمة القائد في تعزيز المناخ الأخلاقي والذي يسهل فيه التواصل الصادق والمفتوح، لذلك على القائد الاهتمام بالقيم الأخلاقية في المقام الأول من خلال القيادة الأخلاقية (القائمة على القيم) اعتمادا على سلوكه الشخصي، السياسات والعمليات التنظيمية، حيث تمكن اللجان الأخلاقية، برامج التدريب الأخلاقي، وآليات الإفصاح ومدونة الأخلاقيات من دعم الموظفين في إثارة المخاوف بشأن الممارسات الأخلاقية طالما أن القادة في القمة يمثلون نموذجا (قدوة) لهم. ومن المهم أيضا أن يشجع القائد الموظفين على التحدث، لأنه إذا لم يدرك الموظفون أنهم باستطاعتهم التعبير عن قيمهم، فلن يكلفوا أنفسهم عناء المحاولة (Mihelic, Lipicnik, & Tekavcic, 2010, pp. 34-35).

ولتضمن الأخلاقيات في الممارسة التنظيمية والإدارية، يشير الباحثون إلى تدخلات وأنشطة محددة، تتعلق بنوعين من الآليات والإستراتيجيات التي يمكن القائد من تنفيذها داخل المؤسسة، فمن ناحية تتمثل هذه التدخلات في الضوابط الناعمة وإستراتيجيات النزاهة، مثل تقديم شرح للموظفين ماهية القيم والمعايير التنظيمية، وتحفيز الموظفين على الالتزام بها، وتنظيم المناقشات حول العضلات الأخلاقية، وإظهار القدوة، وكذلك إظهار التقدير للسلوك الأخلاقي أو مساءلة الموظفين الذين لا يأخذون القيم والمعايير على محمل

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الجدد، ومن ناحية أخرى هناك التدخلات المتعلقة بالضوابط الصارمة واستراتيجيات الامتثال التي تشمل عناصر برامج الأخلاقيات (Constantinescu & Kaptein, 2020).

ويعرف Kaptein (2009, pp. 264-265) برامج الأخلاقيات على أنها "أنظمة الرقابة التنظيمية الرسمية أو الملموسة المصممة لخلق ثقافة أخلاقية والتي تعيق بشكل مباشر أو غير مباشر السلوك غير الأخلاقي وتعزز السلوك الأخلاقي" ولقد ميز بين تسعة مكونات مختلفة وهي عادة ما تكون جزءا من برامج الأخلاقيات وعمليات القيادة الإدارية والتي تشمل: مدونة الأخلاق، وجود موظف أخلاقيات أو مكتب أخلاقيات، التدريب الرسمي على الأخلاقيات والاتصالات، الخط الساخن للأخلاقيات، إدارة ومساءلة الموظفين عن السلوك غير الأخلاقي، سياسة الاستجابة في ادعاءات السلوك غير الأخلاقي والإجراءات التصحيحية عند اكتشاف السلوك غير الأخلاقي، سياسات إنشاء الحوافز والمكافآت للسلوك الأخلاقي، مراقبة وتدقيق الأخلاقيات.

وفي نفس الإطار يرى العنزي (2009) أن هناك مجموعة من الآليات التي من الممكن أن تساعد في توليد المناخ الأخلاقي، وبالتالي تطوير وبناء السلوك الأخلاقي في المؤسسات المتمثلة في:

### أولاً-مدونة الأخلاق:

تعرف مدونة الأخلاق، والتي تسمى أيضا مدونة السلوك أو المدونة الأخلاقية؛ قيم المؤسسة وأخلاقياتها وأهدافها ومسؤولياتها أو قواعد الممارسة أو فلسفة المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية تجاه الموظفين والمساهمين أو المستهلكين أو البيئة أو أي جوانب أخرى من المجتمع خارج نطاق المؤسسة. وتعرف أنها وثائق مكتوبة بعناية تحمل إرشادات للموظفين حول كيفية التعامل مع مواقف أخلاقية معينة وتهدف إلى التأثير على سلوك الموظف. تختلف كل مدونة أخلاقية عن الأخرى ويجب أن تعكس روح المؤسسة وقيمها وأسلوب عملها، قد تكون بعض القواعد فيها قصيرة تحدد إرشادات عامة، ويكون البعض الآخر عبارة عن أدلة كبيرة تشمل مجموعة كبيرة ومتنوعة من المواقف. يخلق التزام القادة والموظفين بمدونة قواعد الأخلاق ثقافة تنظيمية أخلاقية، كما يقوم قادة المؤسسة بإنشاء ثقافة أخلاقية من خلال إظهار نوع السلوك الذين يرغبون في رؤيته لدى الموظفين، وتعزيز هذا السلوك الأخلاقي من خلال مكافأة الموظفين الذين يظهرون القيم والنزاهة التي تتوافق مع مدونة أخلاقيات المؤسسة وتأديب أولئك الذين يتخذون الخيارات الخاطئة (Singh & Prasad, 2017).

### ثانياً-اللجان الأخلاقية:

هي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعنيين بتفحص الأخلاقيات في مؤسسة الأعمال، ومن المهام الرئيسية لهذه اللجان أنها تقوم بتحديد الأحكام الملزمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المؤسسة، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها. ويعد وجود هذه اللجان ضروريا لاسيما للمؤسسات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها. تهدف هذه اللجان إلى ما يعرف بمأسسة السلوك الأخلاقي في المؤسسة تتضمن في عضويتها موجهين داخليين وخارجيين، تشمل الوظائف الأساسية لهذه اللجان ما يأتي (مهدي و داود، 2011، صفحة 130):

- تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية؛

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

- التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزا على المعايير الأخلاقية؛
- إبلاغ الرموز الأخلاقية لكل فرد من أفراد المؤسسة؛
- تأشير الانتهاكات المحتملة للرموز الأخلاقية في المؤسسة؛
- مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة؛
- مراجعة وتحديث الرموز الأخلاقية؛
- كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

### ثالثا-المكاتب الأخلاقية:

تقوم بعض المؤسسات بتخصيص مكاتب أخلاقية ضمن الهيكل التنظيمي، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المؤسسة المختلفة، والإشراف ومتابعة الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن معايير الشفافية والتدريبات الأخلاقية وتقديم النصح والإرشاد للمشكلات الأخلاقية عند الإدارة العليا في عمليات التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات (العنزي و داود، 2012، صفحة 14). ولهذا الغرض سيتم تعيين مسؤول للأخلاقيات، والذي يجب أن يكون ذو سمعة طيبة فيما يتعلق بالمصادقية، النزاهة، الصدق، والمسؤولية، تتمثل وظائفه في الآتي (The Institute of company Secretaries of India, 2014):

- يتحمل موظفو الأخلاقيات مسؤولية تقييم الاحتياجات والمخاطر التي يجب أن يعالجها برنامج الأخلاقيات على مستوى المؤسسة؛
- تطوير وتوزيع مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق؛
- إجراء برنامج التدريب الأخلاقي للموظفين؛
- إنشاء والحفاظ على الخدمة الموثوقة للإجابة عن أسئلة الموظفين حول القضايا الأخلاقية؛
- التأكد من امتثال المؤسسة للوائح الحكومية؛
- مراقبة وتدقيق السلوك الأخلاقي؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن الانتهاكات المحتملة لقواعد المؤسسة؛
- مراجعة الرموز وتحديثها في الوقت المناسب.

### رابعا-التدريب الأخلاقي:

إذ تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتناسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية. وفي هذا المجال تؤكد المؤسسات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في ساعة من ساعات التدريب الأخلاقي في السنة على الأقل ويتأتى ذلك أصلا من الدور التأثيري الذي تحققه تلك الساعات التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلا عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها. ومن شأن ساعات

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم. ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي-في حالات المؤسسات العالمية- مع التأكيد على ضرورة تطوير البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع البلد أو الإقليم بالتعاون مع المكاتب المركزية التابعة للمؤسسة، ويتطلب الوصول إلى فاعلية البرامج التدريبية الأخلاقية الاستعانة بالخبراء المحليين (لحالات التدريب الداخلي) والخبرات التدريبية الأخلاقية الخارجية في أي مكان في العالم (مهدي و داود، 2011، الصفحات 130-131).

### خامسا-نظام الاتصال الأخلاقي:

يلعب نظام الاتصال الأخلاقي دورا مهما في إنجاح برنامج الأخلاقيات، وينبغي أن يسمح للموظفين بإجراء الاستفسارات والحصول على المشورة إذا لزم الأمر والإبلاغ عن الأخطاء. يعد نظام الاتصال الأخلاقي ضرورة لتثقيف الموظفين حول المعايير والسياسات الأخلاقية للمؤسسة ومن بين أهداف هذا النظام ما يلي (The Institute of company Secretaries of India, 2014):

- توصيل قيم المؤسسة ومعايير السلوك الأخلاقي أو العمل للموظفين؛
- توفير المعلومات للموظفين حول سياسات المؤسسة وإجراءاتها فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي للأعمال؛
- مساعدة الموظفين على الحصول على التوجيه وحل الأسئلة المتعلقة بالامتثال لمعايير السلوك والقيم الخاصة بالمؤسسة؛
- إنشاء وسائل الاستفسار مثل الخطوط الهاتفية الساخنة وصناديق الاقتراحات ومرافق البريد الإلكتروني للموظفين للاتصال بها والحصول على المشورة من السلطات المختصة؛

يمكن للإدارة العليا إيصال المعايير الأخلاقية إلى المديرين ذو المستوى الأدنى ويمكنهم بدورهم توصيلها إلى المستويات التشغيلية. في بعض الأحيان تنشر المؤسسة رسائل إخبارية للكشف عن قواعدها وأخلاقياتها، وإذا كان لدى المؤسسة اجتماع إداري فإنه يعتبر وسيلة يمكن استخدامها لتوصيل القيم. كما يمكن للمؤسسة الاستعانة بملصقات جذابة متعددة الألوان للتعريف بقواعدها وأخلاقياتها، حيث يتم وضع هذه الملصقات في أبرز الأماكن المرئية في مقر المؤسسة.

### سادسا-الخط الساخن:

ويسمى خط تقارير الأخلاقيات أو خط المساعدة الخاص بالأخلاقيات وهو عبارة عن خط هاتف أو موقع ويب أو بريد إلكتروني أو تطبيق يمكن للمديرين والموظفين استخدامه لمناقشة المعضلات الأخلاقية والإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي و/ أو تلقي التوجيه. وفقا لإرشادات مجلس الشيوخ الفيدرالية الأمريكية الخاصة بالمؤسسات، يجب أن تكون أنظمة إعداد التقارير الداخلية غير انتقامية وتضمن عدم الكشف عن الهوية أو اعتماد السرية (Kaptein, 2014, p. 416; 2009; Weaver & Trevino, 1999).

### سابعا-الاختيار:

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

إن الأفراد في مراحل تطور أخلاقي مختلفة ويملكون منظومات قيم شخصية مختلفة وشخصيات مختلفة، عليه فإن عملية اختيار العضو من قبل المؤسسة (تعني المقابلة والاختيار، وتفحص الخلفية المهنية وما شابه)، ينبغي أن تستبعد المرشحين غير المرغوب بهم أخلاقياً، وهذا بالطبع ليس بالمهمة السهلة. وحتى في ظل أفضل الظروف فإن الأفراد ذوي المعايير المتأرجحة حول ما هو صحيح وخاطئ سوف يتم توظيفهم، وهذه النتيجة متوقعة ولن تخلق مشكلة طالما تم السيطرة عليها، وبالتالي فإن عملية الاختيار ينبغي النظر إليها على أنها فرصة للتعرف على مستوى التطور الأخلاقي للفرد والقيم الشخصية وقوة الأنانية وموضع السيطرة (العنزي و نعمة، 2009).

### ثامنا-العمليات التأديبية:

ثلاث مكونات أخرى لبرنامج الأخلاقيات متعلقة بالعمليات التأديبية داخل المؤسسة، تعد العمليات التأديبية مكونات ذات صلة ببرنامج الأخلاقيات نظراً للوظيفة التي تؤديها في معاقبة الأفراد على السلوك غير الأخلاقي ومكافأته على السلوك الأخلاقي. قد تتكون العمليات التأديبية من: -سياسات بشأن مساءلة المديرين والموظفين عن السلوك غير الأخلاقي، -سياسات الاستجابة للتحقيق في ادعاءات السلوك غير الأخلاقي والإجراءات التصحيحية عند اكتشاف السلوك غير الأخلاقي، -سياسات إنشاء الحوافز والمكافآت للسلوك الأخلاقي (Kaptein, 2009). لتحقيق أهداف المؤسسة يجب تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي بشكل صحيح لذلك ينبغي إنشاء نظام تأديبي للتعامل مع الانتهاكات الأخلاقية بسرعة وبشدة. فإذا لم يتم التعامل مع السلوك غير الأخلاقي بشكل صحيح، فإنه سيهدد النظام الاجتماعي بأكمله الذي يدعم السلوك الأخلاقي للمؤسسة. أثناء فرض الضوابط لضمان السلوك الأخلاقي يجب على المؤسسات أن تكون متسقة أي يجب عليها أن تتبنى موقفاً عادلاً تجاه الجميع دون أي تمييز أو تحيز (The Institute of company Secretaries of India, 2014).

### تاسعا-المراقبة والتدقيق الأخلاقي

لكي يصبح البرنامج الأخلاقي متميزاً وناجحاً لا بد من تشكيل لجنة مراقبة فعالة، يمكن ذلك من خلال الملاحظة الدقيقة التي يقوم بها موظفو الأخلاقيات، وعمليات التدقيق الداخلي، والدراسات الاستقصائية، والتحقيقات والنظم الداعمة (The Institute of company Secretaries of India, 2014)، وعليه فالتدقيق الأخلاقي عبارة عن أساليب ومنهجيات عمل يتم من خلالها تقييم مختلف جوانب العمل والأنشطة من الناحية الأخلاقية، وتحديد الخروقات الخطيرة التي تستلزم إجراءات تصحيحية علاجية. لكن حتى بوجود مثل هذه الجهود فإن المشاكل الأخلاقية ربما من الصعب تحديدها، لذلك فإن هذه التدقيقات يجب أن تتم بشكل دوري للتأكد من وجود التصرفات الأخلاقية السليمة في مختلف المستويات وفي جميع الظروف والمواقف مع تشجيع السلوكيات الأخلاقية من خلال حوافز مجزية للعاملين ومن الممكن أن تتم بشكل عشوائي دون سابق إعلان (سعيد، 2018)، وتعتمد المؤسسات لتقييم أدائها الأخلاقي وفعالية برنامج الأخلاقيات الخاص بها من خلال تنفيذ أنظمة المراقبة الداخلية وإجراء عملية تدقيق الأخلاقيات، فقد تركز هذه التقييمات الذاتية التي يجريها الأكاديميون والاستشاريون والمدققون الداخليون أو الخارجيون و/ أو الإدارة نفسها على محتوى برامج الأخلاقيات وتنفيذها بالإضافة إلى نتائجها. وتقوم المؤسسات بتقييم أخلاقيات الموظفين الجدد عن طريق فحوصات ما قبل التوظيف وذلك لجذب الموظفين الذين سيلتزمون بالمعايير الأخلاقية للمؤسسة فقط (Kaptein, 2009, p. 264).



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

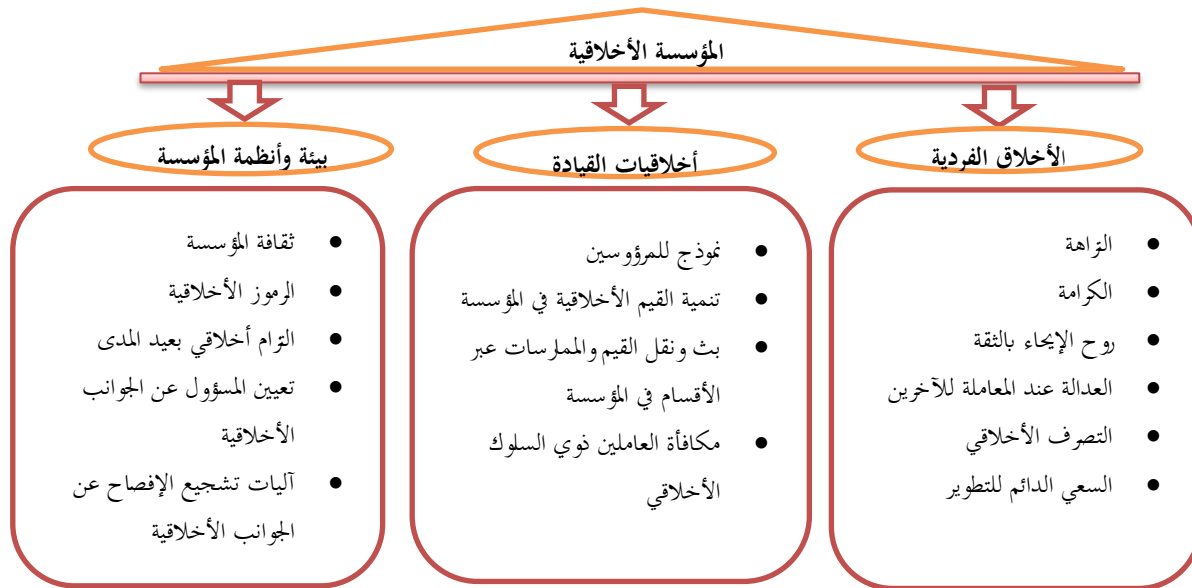
وتتم عملية تعزيز وتقوية السلوك والممارسات الأخلاقية في المؤسسات عبر الاستناد إلى ركائز السلوك الأخلاقي المتمثلة بالأفراد، القيادة وبنية المؤسسة وأنظمتها المختلفة، ل يتم تكوين مؤسسة أخلاقية بما يعزز العلاقات الداخلية والخارجية (سعيد، 2018):

أولاً-القيادة الأخلاقية: فتوفر الوعي الأخلاقي لدى "القائد، المدير" سوف ينعكس حتماً على الأفراد العاملين كما أن القيم الأخلاقية التي تضعها المؤسسة ستعزز احترامها لدى الجهات التي لها علاقة بها؛

ثانياً-بنية المؤسسة وأنظمتها (بيئة عمل أخلاقية): يتركز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل في تمثيل القيم الأخلاقية ضمن رسالة المؤسسة عبر سن قوانين واضحة وشفافة، ووضع دستور أخلاقي مكتوب، وتهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على التحلي بالقيم الأخلاقية، فالثقافة التنظيمية تمثل المرتكز القيمي والأخلاقي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تعاملها مع الأطراف المختلفة؛

ثالثاً-الأخلاق الفردية: تعد المبادئ والقيم الأخلاقية التي يتحلى بها الأفراد "المدير، العامل" في المؤسسة عند ممارسة أعمالهم سواء مع زملائهم أو مع غيرهم على سبيل المثال "النزاهة في العمل، العدالة عند معاملة الآخرين، والكرامة..." بمثابة ركائز سلوكية يتعين على الأفراد التحلي بهذه التصرفات الأخلاقية والشكل رقم (11) يعرض هذه الجوانب.

شكل رقم (11): ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المؤسسة



المصدر: (سعيد، 2018)

يعتمد ترسيخ السلوك الأخلاقي للأفراد في المؤسسات على ركائز أساسية، حيث تعمل معاً لتعزيز الأساس الأخلاقي القوي داخل المؤسسة وبالتالي تشكيل مؤسسة أخلاقية، وتتمثل هذه الركائز في: (الأخلاق الفردية، القيادة الأخلاقية، بنية المؤسسة وأنظمتها الأخلاقية) وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً حاسماً في تشكيل هذه البنية.



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

بعد عرض المبحثين الأول والثاني المخصصين للإطار النظري للمتغير المستقل الأول المتمثل في القيادة الأخلاقية وأبرز الجوانب المتعلقة بها سنتنقل إلى المبحثين المواليين الثالث والرابع والمخصصين للإطار النظري للمتغير المستقل الثاني المتمثل في جودة الحياة الوظيفية في محاولة من الباحثة للكشف عن ماهيتها ومعرفة بعض أساسياتها.

### المبحث الثالث: ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الهامة التي تمت مناقشتها، فحصها والتطرق لها من قبل علماء الاجتماع، علماء النفس وكذلك علماء الإدارة لأكثر من 20 سنة، وعلى الرغم من الاهتمام الذي حظيت به على مر السنين، إلا أن تعريفها وتطبيقها لازال فيه نوع من الغموض. فهي في الأساس محاولة لفهم الديناميكيات الفردية، التنظيمية والاجتماعية لمكان العمل بشكل فردي وبطريقة تفاعلية. وبغرض القيام بمحاولة لكشف الغموض عن هذا المصطلح المتعدد الأبعاد سيتم التطرق للنشأة والتطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية، تعريفها، أهميتها وأهدافها ومن ثم أبعادها.

### المطلب الأول: النشأة والتطور المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية

#### أولاً: ما قبل 1960

يمكن إرجاع جذور جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية التي تم دمجها في علم الإدارة بالمؤسسات، والتي تجسدت مع التيار الإنساني بمدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو (محمد أحمد عبد الخالق، 2020، صفحة 1103)؛ فعلى الرغم من أنه لم يتم استخدام عبارة "جودة الحياة الوظيفية"، إلا أنه تم بذل بعض الجهود حتى ولو كانت منفصلة بغية تحسين ظروف العمال. مرت عدة عقود قبل أن تظهر العلوم الاجتماعية والإنسانية اهتماماً حقيقياً بالعمل، وبالعلاقة بين مواقف وسلوكيات العمال من ناحية وإنتاجية المؤسسة من ناحية أخرى. تضمنت الدراسة التي تم إحراؤها من طرف عالم الاجتماع (Elton Mayo) في مصنع هاوثورن، التابع لشركة وسترن إلكترونيك سنة (1933) التحقق من تأثير العوامل البيئية على أداء عمال المصنع، وقد تم اعتبار هذه الدراسة كانطلاقة نحو سياسة إضفاء الطابع الإنساني على ظروف عمل الموظفين (Martel & Dupuis, 2006, pp. 334-335). كما حققت الحركات النقابية تقدماً سريعاً في الثلاثينات والأربعينيات من القرن الماضي عندما تم التركيز على الأمن الوظيفي، الإجراءات القانونية الواجبة في مكان العمل، والمكاسب الاقتصادية للعامل (Walton, 1973, p. 12)، ومع ذلك فقد ظل هذا النهج الجديد هامشياً، وفي نهاية الخمسينيات من القرن الماضي؛ أخذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتجذر ببطيء في السياق المحدد لظروف العمل في البلدان الصناعية (Martel & Dupuis, 2006)، حيث اعتبرت نظرية الحاجة الهرمية لماسلو (1954) ونظرية McGregor (1960)، نظرية X ونظرية Y والنظريات المختلفة التي طورها باحثون آخرون أن تعزيز العلاقات الإنسانية من شأنه تسريع كلا من جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي (Ramawickrama, Opatha, & Pushpakumari, 2017, p. 168).

#### ثانياً: نهاية الستينيات وبداية السبعينيات في القرن الماضي

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

في هذا السياق تم إجراء أول بحث رئيسي في تنظيم العمل، بداية في أوروبا؛ ففي السويد اتجهت السياسات الديمقراطية الاجتماعية للحكومة نحو ظروف العمل والتي كانت أكثر تركيزاً حول رفاهية العمال. منذ أوائل الستينيات تم دعم هذا النهج من قبل النقابات السويدية، وأرباب العمل والأحزاب السياسية الرئيسية. وفي الوقت نفسه، أصبحت الحاجة إلى إعادة تنظيم العمل واضحة في عدد من البلدان الأوروبية الأخرى، على عكس السويد حيث تميزت المبادرات المتخذة في هولندا والدانمارك وفرنسا وإيرلندا وإنجلترا بجهود غير منظمة ومعزولة. وعلى الجانب الآخر من المحيط الأطلسي، أصبح الضغط قويا لمتابعة الاتجاه الذي بدأ في أوروبا (Martel & Dupuis, 2006). ويضيف (Anderson) أن بروز هذا المفهوم جاء من وراء زيادة السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كارتفاع معدلات التغيب، التخريب المتعمد للآلات مع التوتر السائد بين الموظفين والمشرفين (قهيري فاطنة، 2019، صفحة 72).

تم استخدام مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في أواخر الستينيات، والذي نشأ مع (Général Motors) و (United Auto Workers)، وقد صاغ (Irving Bluestone) والذي كان موظفاً آنذاك في شركة (Général Motors) مصطلح جودة الحياة الوظيفية، بحيث بدأ كمتغير يعبر عن مستوى رضا العمال وتطور إلى نهج وسلسلة من البرامج المصممة لزيادة إنتاجية العمال. أدى التعاون على إدارة العمل إلى تطوير وتنفيذ المجهودات المبكرة فيما يخص جودة الحياة الوظيفية، والذي انعكس على أماكن العمل، حيث تمت مشاركة الموظفين في جهود حل المشكلات واتخاذ القرار لتحسين حياتهم الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك أصبحت مواقف الإدارة أكثر اهتماماً برفاهية الفرد، ومشددة على العلاقات الإيجابية بين الأفراد والتحسين الشامل لظروف العمل (Benhessine & Boukhemkhem, 2015, p. 93).

مع بداية عام (1970) استمرت عدة محاولات بحثية في محاولة لإيجاد مفهوم واضح له قواعد محددة عن جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي قاد إلى انعقاد المؤتمر الدولي لجودة الحياة الوظيفية سنة (1972) خلال الفترة الممتدة من 24-29 سبتمبر ب (Arden House، Harrima)، بنينيوورك. كان هدف هذا المؤتمر هو تحليل العلاقة بين الموظفين وعملهم من أجل إيجاد مقاييس جديدة لزيادة إنتاجيتهم مع تحسين بيئة العمل، ومن بين الاستنتاجات التي خلص إليها المؤتمر الاعتراف بضرورة تنسيق مجهودات الباحثين والمؤسسات للوصول إلى بناء أسس نظرية قوية حول جودة الحياة الوظيفية. وكنتيجة لذلك تم إنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية في أوت (1973) مع تفويض لتعزيز البحث وتبادل المعلومات المتعلقة بالصحة العقلية في العمل (هريكش و حديد، 2020، صفحة 15) ؛ (Pierre, 2018, p. 69).

وفي سنة (1971) طبقت برامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية بأحد مصانع جنرال موتورز بمدينة تاري تاون، لينتشر بعد ذلك في (18) مصنعا من مصانع الشركة. بالإضافة إلى تطبيق هذا المفهوم في مدينة جيمس تاون المتواجدة بغرب نيويورك منذ عام (1973) عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإيجاد حلول للبطالة المتزايدة مع تدهور العديد من المصانع المتواجدة بها. كما عانت شركة إكسروكس في نهاية الستينيات من القرن الماضي من بعض المشاكل تمثلت في انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام، مع انخفاض الإنتاج، الأمر الذي دفع الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال: السماح

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

بمشاركة العاملين في حدود مهاراتهم وقيمهم، تسهيل تدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة إذا ما كانت هناك تغييرات تنظيمية، الاستعانة بنظم وإجراءات للأجور تتوافق وظروف العاملين، من أجل معالجة مشكل تخفيض العمالة (بوخمم، 2014، صفحة 27).

### ثالثا: في منتصف السبعينات وبداية الثمانينيات

في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، لم يعد اعتبار جودة الحياة الوظيفية مجرد دافع لتحسين الإنتاجية فحسب وإنما للتأثير على شعور الموظفين بالانتماء والفخر في عملهم (Ashwini & Varma, A. J, 2016, p. 93). فبعد أن رأى (lawler) سنة (1975) أنه لم يتم بعد صياغة تعريف واضح ومقبول على نطاق واسع لجودة الحياة الوظيفية، اقترح احتمالات مختلفة لتوافق الآراء؛ حيث في البداية كان من الضروري اعتبار الرضا الوظيفي كجزء مهم في جودة الحياة الوظيفية. فمن وجهة نظر (Lawler) أنه من ناحية اعتبر أنه من غير الممكن تصور ارتفاع في جودة الحياة الوظيفية دون الحاجة إلى تحقيق الذات إلى حد ما، ومن ناحية أخرى فقد أكد على حدود نموذج الرضا الوظيفي، فقد أشار إلى أن وجود درجة من عدم الرضا ضرورية لتحفيز العمال على تحقيق أهدافهم وحثهم على المضي قدما، ومن وجهة نظر تنظيمية فإنه إذا ما تم وصول جميع الموظفين إلى حالة الرضا فمن المحتمل أن ينعكس ذلك على الإنتاجية فقد تتضرر أكثر من أن تتحسن. ويضيف (Lawler) إلى ذلك أن أي تعريف لجودة الحياة الوظيفية يجب أن يتضمن مقاييس الإجهاد والتوتر المحتمل وجودهما في مكان العمل وغالبا ما يتم تجاهلهما في البحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي يمكن اعتباره سببا وليس نتيجة لجودة الحياة الوظيفية وبالتالي تم اقتراح "الفعالية في أدوار العمل" بحيث يتم مراعاة ثلاث عوامل منفصلة في محيط العمل تلك المتعلقة بصاحب العمل، الموظف والمجتمع. فمن وجهة نظر صاحب العمل تنعكس جودة الحياة الوظيفية من حيث الأداء: الإنتاجية، تكلفة الإنتاج، جودة المنتج. وبالنسبة للموظف يجب مراعاة عدة جوانب مثل: الدخل، السلامة، والرضا الجوهري الناتج عن العمل. أما بالنسبة للمجتمع تعتبر جودة الحياة الوظيفية كأحد نتائج فعالية الأدوار التنظيمية، فالاستخدام غير الكافي للكفاءات والقدرات يعتبر خسارة صافية للمجتمع (Martel & Dupuis, 2006, pp. 334-335).

وفي سنة (1980) اقترح كل من (Olddham) و (Hackman) نموذجا لتقييم جودة الحياة الوظيفية بحيث تم التطرق إلى أن الأفراد لديهم احتياجات يحاولون إشباعها من خلال عملهم وقد تمت الإشارة أنه يمكن تلبية هذه الاحتياجات من خلال مختلف خصائص العمل مثل تنوع المهارات، استقلالية العمل، التغذية المرتدة، وحدة المهمة وتميز المهمة. فبالنسبة لهما تعتمد جودة الحياة الوظيفية على توفر هذه العناصر في سياق العمل، وبالتالي تؤثر هذه الخصائص على ردود أفعال الموظفين اتجاه عملهم، والتي سيكون لها تأثير مباشر على الإنتاجية. وقد توسع مفهومها لاحقا ليشمل جوانب أخرى مثل الفوائد والمكافآت، المشاركة وغيرها (Pierre, 2018, p. 69).

وقد تم عقد مؤتمر ثاني سنة (1982) جمع أكثر من (150) متخصصا، وأسفرت هذه المؤتمرات إلى تعزيز الدعم من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات العمالية والإدارات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، بحيث تستخدم بهدف تطوير وتحسين الإنتاجية، مع تحسين مجالات العمل وذلك عن طريق تهيئة ظروف العمل وجعلها أكثر إنسانية، الأمر الذي يساهم في توفير قناعة شخصية للموظفين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم (قهيري فاطنة، 2019، الصفحات 72-73).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

رابعاً: منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين

شهد منتصف الثمانينيات من القرن العشرين العودة إلى الاهتمام أكثر ببرامج جودة الحياة الوظيفية ويرجع ذلك إلى تدني الوضع التنافسي للمؤسسات الأمريكية على المستوى الدولي إذا ما تمت مقارنتها بالمؤسسات اليابانية، مع انخفاض ولاء والتزام العاملين. وقد جاءت هذه البرامج كاستجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. وبحلول التسعينات من القرن العشرين فإن شركات عالمية عملت على تبني وتطبيق عدة أشكال من برامج جودة الحياة الوظيفية مثل Westing House، Maritin Mrietta، Ford، Kodak، Federal Express.. الخ (جاد الرب، 2008، الصفحات 18-19).

ووفقاً لما جاء عن (Kanter et All, 1986; Modic, 1987; Sashkin & Burke, 1987; Taylor, 1987) فإن أكثر وجهات النظر تعقيداً في جودة الحياة الوظيفية والتي تتجاوز الإطار التنظيمي الصارم هي الحركة الاجتماعية أو الالتزام العام ليس فقط بالنتيجة النهائية أو الموظف أو المجتمع ولكن من خلال تفاعل الثلاثة معا (Schalock R. L., 1997, p. 109)، فجودة الحياة الوظيفية أوسع من مجرد مجموعة من الخدمات؛ إنها استجابة فردية وتنظيمية ومجتمعية للمواقف المتعلقة بالعمل بحيث يمكن فهمها خارج سياق حياة الفرد بأكملها. حيث تتوافق جودة الحياة الوظيفية في فترة زمنية معينة مع حالة الفرد أثناء سعيه الديناميكي لتحقيق أهدافه المنظمة هرمياً ضمن مجالات العمل، أين يتم تقليص الفجوة التي تفصل الفرد عن هذه الأهداف مما ينعكس إيجاباً على نوعية الحياة العامة للفرد وعلى الأداء التنظيمي، وبالتالي على الأداء العام للمجتمع (Pierre, 2018, p. 71).

وقد لاحظ العديد من المؤلفين أن العمال أصبحوا مدركين بشكل أفضل وأنهم يعتبرون العمل أداة للنمو الشخصي والدعم الاجتماعي بدلاً من مجرد وسيلة لتحقيق الاستقلال المالي، وبالتالي أصبحت جودة الحياة الوظيفية جزءاً لا يتجزأ من جودة الحياة الشاملة للأفراد، ويرى (Kierman) و (Knustson) (1990) أن هذا النموذج هو الأكثر تعقيداً والأكثر تطوراً حتى الآن (Martel & Dupuis, 2006).

من خلال ما سبق نستخلص أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية خضع لتحولات كبيرة على مر العقود، حيث تحول من مجرد التركيز على تحسين الإنتاجية إلى اهتمام أوسع برعاية الموظفين ورضاهم الوظيفي وكفاءة المؤسسة، وقد كانت الجهود المبكرة في فترة ما قبل الستينات حيث كانت متجذرة في مبادئ الإدارة الإنسانية والتي كانت نقطة انطلاق لبلورة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وشهدت أواخر الستينات وأوائل السبعينات تزايداً في الأبحاث خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحسين ظروف العمل وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ولقد كانت الفترة في منتصف السبعينات إلى أوائل الثمانينات بمثابة نقطة تحول حيث تم الاعتراف بجودة الحياة الوظيفية ليس فقط كمحرك للإنتاجية ولكن كوسيلة لتعزيز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة، وعلاوة على ذلك لعبت المؤتمرات الدولية دوراً حاسماً في الظهور الحقيقي للمصطلح من خلال المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك (1972)، مما أدى إلى دعم أقوى من الحكومات والنقابات العمالية والمؤسسات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، في نهاية المطاف تطورت جودة الحياة الوظيفية إلى مفهوم متعدد الأبعاد يوازن بين الإنتاجية ورفاهية الموظفين والفوائد المجتمعية.

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

هذا وقد تمت معالجة جودة الحياة الوظيفية وفقاً لمدخلين (نصر، 2020، صفحة 20):

1. مدخل إشباع الحاجات: حيث خلصت الدراسات على أن للأفراد العاملين احتياجات أساسية يسعون لتلبيتها من خلال العمل، وعند بلوغ المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة حاجتهم فإنه يتم تحقيق مستويات أداء وإنجاز عالية في وظيفتهم.
2. مدخل الانتشار أو الخبرة: أكدت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بخبرة في الوظيفة، يشعرون بالسعادة والرضا عن غيرهم قليلي الخبرة، وأن هذا الشعور يمتد أثره إلى كافة المجالات الأخرى في الحياة الشخصية للفرد وكذا الاجتماعية، ولا ينحصر هذا الأثر على المجال الوظيفي فقط.

### المطلب الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد فكرة واحدة تنحصر في مشاركة الموظف أو تنمية الموارد البشرية، أو إضفاء الطابع الإنساني على العمل أو أي فكرة أخرى وإنما هي فلسفة إدارة واسعة ومرنة تسمح باستكشاف وتشجيع الأفراد على أوسع نطاق على الشعور بالحرية في تطوير الابتكارات التي تلي الظروف الفريدة لمكان عملهم على أفضل وجه. وهو نوع من المصطلحات الجامعة الذي يمكن بموجبه اتخاذ مجموعة متنوعة من الطرق لضمان أن تكون المؤسسة أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أعضائها، وأكثر استجابة أيضاً لأغراضها وأهدافها المعلنة، وقد تم تقديم العديد من التعريفات المختلفة حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي سيتم سرد أهمها على النحو التالي:

1. يعتبر Walton (1973) أن جودة الحياة الوظيفية مصطلح يمثل "المبادئ البيئية والإنسانية للعمل"، ولكن تم تعليقها بسبب التطور التكنولوجي والتنمية الاقتصادية، حيث يعتقد أن المجتمع الصناعي يتجاهل هذه المبادئ، ويركز فقط على التطورات التكنولوجية والاقتصادية. التفت وجهة نظر والتون (1973) في ذلك الوقت، بتطور منافسة دولية للجهة الأمريكية، والمكاسب الكبيرة التي حققتها أساليب وتقنيات إدارة برامج الإنتاجية اليابانية، والتي ركزت على فكرة العمل باعتباره شيئاً نبيلًا، ووسيلة لتحقيق الذات (Fernandes, et al., 2017).
2. أما Lawler (1973) فاعتبر أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يظهر من خلال تصورات وإدراكات الأفراد العاملين اتجاه مستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل، والتي تتطلب وجود مجموعة من الخصائص والعوامل من أهمها: المزايا والفوائد، أنظمة الحوافز والمكافآت الأمن الوظيفي، المشاركة في صنع القرارات، الرضا الوظيفي (تواقي، 2022، صفحة 486).
3. في حين اعتبر Oldhen و Hachman (1975) بأن جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بقوة بجوانب التحفيز الداخلي والرضا الوظيفي وإثراء الوظيفة، و تعتمد على الانسجام بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية الأخرى، والدور الاجتماعي للمؤسسة وأهمية ملاءمة الإنتاجية مع رفاهية الموظفين، حيث أكد كل من Oldhen و Hachman (1975) على تصور الفرد فيما يتعلق بعمله، وأن نهج جودة الحياة في العمل يرتبط بالمهام التي يؤديها المسؤول ويشتمل على كل من أهداف المهام والنتائج التي يجب تحقيقها بالإضافة إلى تقدير ما ينجزه الفرد في ظل التحديات المتغيرة في بيئة عمله (Fernandes, et al., 2017).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

4. يعرف Spink (1975) جودة الحياة الوظيفية على أنها "درجة التميز في العمل وظروف العمل التي تساهم في الرضا العام للموظف وتعزز الفعالية الفردية والتنظيمية" (Merniz & Otmani, 2022).
5. واعتبر Nadler و Lawler (1983) جودة الحياة الوظيفية كنشاط وليس برنامج وبالمثل من ذلك اعتبرها Thomposn على أنها "حركة نحو مزيد من مبادرات المشاركة والتعاون، المعرفة الضمنية والمهارات للقوى العاملة"، ويشير التعريف على أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر عملية طويلة مستمرة وحتى أنها لا تنتهي أبداً، وليست شيئاً له بداية، وسط ونهاية، فهي ليست شيئاً يمكن تشغيله اليوم وإيقافه لاحقاً. وفي الوقت نفسه تم استخدام مصطلحات "الإدارة التشاركية" و"الديمقراطية الصناعية". ووفقاً لهذه العملية يكون لجميع أعضاء المؤسسة رأي حول تصميم وظائفهم وبيئة العمل بشكل عام، كما عرفت جودة الحياة الوظيفية على أنها "العملية التي تستخدمها المؤسسة للكشف عن الإمكانيات الإبداعية لموظفيها من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية" (Ashwini & Varma, A. J, 2016).
6. جودة الحياة الوظيفية (QWL) هي "هدف وعملية مستمرة لتحقيق هذا الهدف"، فكهدف؛ هي التزام أي مؤسسة بتحسين العمل، خلق وظائف وبيئة عمل أكثر مشاركة، مرضية وفعالة للأفراد على جميع مستويات المؤسسة. وكعملية، تدعو جودة الحياة الوظيفية إلى بذل جهود لتحقيق هذا الهدف من خلال المشاركة النشطة للأفراد في جميع أنحاء المؤسسة. ونتيجة لمشاركتهم، يمكن للأفراد تقديم مساهمات أكثر جدوى للمؤسسة، وأهدافها (Carlson, 1983, p. 27).
7. ويورد Anderson (1988) عدة تعاريف لعدة باحثين فلمفهوم جودة الحياة الوظيفية عدة معاني من أبرزها تلك التي تعنى بزيادة مشاركة العاملين في القرارات التي يقوم بها المديرون، كما تشمل تحسين الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للأفراد أكثر من الأموال، بينما توجد أفكار أخرى تركز على تحسين الأمن والصحة الوظيفية والمشاركة في العائد في كل المستويات، مع تحسين الرضا الوظيفي العام. ويعرفها Anderson على أنها تلك البرامج الشاملة والتي تصمم لإحداث الانسجام بين العمل والتغيرات الثقافية الواسعة، بحيث تأخذ هذه البرامج في الحسبان الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل (جاد الرب، 2008، صفحة 6).
8. يعرف Robbins (1989) جودة الحياة الوظيفية بأنها "العملية التي تستجيب المؤسسة من خلالها لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات للسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات التي تعمل على تصميم حياتهم في العمل (Ashwini & Varma, A. J, 2016, p. 94)
9. ويرى كل من Danna و Griffin (1999) أن جودة الحياة الوظيفية هي تسلسل هرمي للمفاهيم التي تشمل المجالات غير المتعلقة بالعمل مثل الرضا عن الحياة في أعلى التسلسل الهرمي، الرضا الوظيفي في منتصف التسلسل الهرمي، والمزيد من جوانب الرضا الوظيفي الخاصة بالعمل مثل الراتب وزملاء العمل والمشرفين في المستوى الأدنى من التسلسل الهرمي (Chandranshu, 2012, p. 32).
10. يشير تعريف جودة الحياة الوظيفية الذي قدمته مؤسسة الصحة العالمية سنة (1994) إلى أنها تتضمن الرفاهية بأشكالها المختلفة: "إدراك الفرد لمكانته في الحياة، في إطار الثقافة ونظام القيم الذي يعيش فيه، وفيما يتعلق بأهدافه وتوقعاته ومعايير اهتماماته. وهي مجال مفاهيمي واسع يشمل بطريقة معقدة الصحة الجسدية للفرد وحالته النفسية ومستوى استقلالته وعلاقاته الاجتماعية، معتقداته



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

الشخصية، وعلاقاته مع خصوصيات بيئته. إنها مفهوم يشير إلى عناصر متعددة تتعلق جزئياً بكل موظف ولكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعناصر الموضوعية التي تشكل المؤسسة (Harmani, 2020, pp. 157-158).

11. وهي بالنسبة ل Faris وآخرون (2020) عبارة عن "مجموعة خيارات الرفاهية التي تهدف إلى تحقيق التوازن الديناميكي والمتساوي لمتطلبات العاملين المتعددة من النواحي البيولوجية، النفسية، الاجتماعية والتنظيمية (عبد الله و حسين، 2022، صفحة 226).

12. أما الهيئة العليا للصحة الفرنسية HAS "Haute Autorité de Santé" فترى أن جودة الحياة الوظيفية في المجال الصحي تشمل على كافة الإجراءات التي تسمح بالتوفيق بين تحسين ظروف العمل للموظفين والأداء العام للمؤسسات الصحية، تسمح هذه الإجراءات بمرافقة المهنيين من خلال ضمان سلامة العلاجات، نوعية العلاجات وصحة المهنيين (بلار ، 2020، صفحة 53).

13. يعتمد تعريف الإتحاد الأوروبي على نهج متعدد الأبعاد، يأخذ في الاعتبار الخصائص الموضوعية للوظيفة، التقييم الذاتي للعمال، خصائص العمال، التوافق بين العامل والوظيفة، فعند التطرق إلى جودة الحياة الوظيفية، لا يمكن تجاهل العنصر الذاتي أو الموضوعي للجودة لأن كلاهما ضروري للإدراك الشامل لهذا المفهوم، فمؤشرات جودة الحياة الوظيفية الموضوعية هي عناصر التقييم للوضع البيئي والاقتصادي المحيطة بالفرد، بينما ترتبط المكونات الذاتية بالتقييم الاجتماعية الفردية (Wolniak, 2019, p. 255).

يوضح فحص التعاريف السابقة أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية تم تعريفها بطرق مختلفة فمنهم من يرى أنها تتعلق بتهيئة ظروف العمل لتكون أكثر إنسانية والتعامل مع الموظف بنوع من التعاطف واللين، فالمؤسسة تستخدم الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية بالطريقة التي تضمن لهم أقل قدر ممكن من المعاناة، وفي المقابل تم تسليط الضوء على دور تصورات الموظفين والمكافآت والرضا الوظيفي بينما يرى البعض جودة الحياة الوظيفية على أنها العملية التي تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة بنشاط في صناعة القرارات المتعلقة بتصميم حياتهم في العمل، حيث تعمل على تحقيق هدفين مزدوجين بما في ذلك فعالية التنظيم وتحسين ظروف الموظفين. ونتيجة لذلك، يبدو أن بعض المؤلفين نظروا من المنظور التنظيمي ونظر مؤلفون آخرون من منظور الموظفين كواحدة من سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تنطوي على زيادة الشعور بالرضا نتيجة ممارستهم لوظائفهم بالمؤسسة، هذه الأخيرة التي تحرص على زيادة التنوع لهذه الوظائف، تحقيق الاستقلالية فيها، ومنح المسؤولية اللازمة لشاغلها، وتجنب وضعهم تحت الكثير من الضغط. ولقد ركز بعض المؤلفين على أهمية العوامل الأخرى كشخصية الفرد العامل في حد ذاته، الرفاهية النفسية وكذلك المفاهيم الشاملة والواسعة عن السعادة والرضا عن الحياة. ومن خلال ذلك نتجت التعاريف المختلفة لهذا المفهوم المركب، فجودة الحياة الوظيفية مزيج من الاستراتيجيات والإجراءات والأجواء المتعلقة بمكان العمل الذي يعزز ويحافظ على رضا الموظفين من خلال استهداف تحسين ظروف العمل لموظفي المؤسسات وكذا تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام. بالإضافة إلى تغيير المناخ التنظيمي بأكمله من خلال إضفاء الطابع الإنساني على العمل، كل ذلك بهدف خلق ثقافة الالتزام بالعمل في المؤسسة. الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة واستمرارية نجاحها.

وحتى إذا لم يكن هناك إطار مرجعي مشترك، نظراً لطبيعة جودة الحياة الوظيفية متعددة الأوجه فإن جميع التصورات مع ذلك تتفق على ثلاث نقاط رئيسية لوصف جودة الحياة الوظيفية، حيث أنها (Fouquereau, Gillet, & Brunault, 2020):

1. تشير إلى تصورات الرضا والسعادة التي يربطها الفرد ببيئة عمله؛

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

2. تتضمن الأبعاد الفردية والتنظيمية والاجتماعية؛

3. تؤثر على مجالات أخرى من الحياة وهي جزء لا يتجزأ من نوعية الحياة العامة.

ومن خلال ما تقدم فإن جودة الحياة الوظيفية تعتبر مفهوماً واسعاً يشمل العديد من المجالات التي لها صلة ببعضها البعض، فهي تعبير عام يغطي مشاعر الموظف بالرفاهية في العمل حول جميع الأبعاد المختلفة لبيئة العمل ومجموعة التصورات والإدراكات للأفراد العاملين عند مواجهه الوضعيات المختلفة أثناء عملهم وهي أيضاً ظروف العمل المادية والمعنوية المواتية من حيث تحقيق التوازن الديناميكي والمتساوي لمتطلبات العاملين المتعددة من النواحي البيولوجية، النفسية، الاجتماعية والتنظيمية (نمط الإشراف، أنظمة التحفيز، الأجور و المكافآت، السلامة وظروف العمل، الصحة العقلية، اعتماد الحوار الاجتماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، إتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ..)، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الحياة الوظيفية والشخصية للعامل وتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع.

وعليه يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من البرامج والأنشطة المتكاملة المصممة لتعزيز رفاهية الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مواتية في جميع الجوانب الوظيفية والتنظيمية، المادية والمعنوية، المالية والاقتصادية، مما يضمن توازناً ديناميكياً ومتساوياً يلبي احتياجات الموظفين المتنوعة".

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

#### الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية

أصبحت المؤسسات اليوم تدرك تماماً أن إعطاء أهمية لمشاكل واحتياجات الموظفين يمكن أن يكون مفيداً فيما يخص الكفاءة وجودة المنتج أو الخدمة والاحتفاظ بالموظفين ورضاهم عن العمل ومصداقية المؤسسة في السوق وهو الأمر الذي جعل من جودة الحياة الوظيفية موضوعاً مهماً في دراسات سلوك الأفراد (Sharma & Swami, 2019, pp. 83-84). ويمكن التطرق إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال الأسباب التي تسعى إلى معالجتها والنتائج التي تهدف إلى تحقيقها:

أولاً- من حيث الأسباب التي تسعى لمعالجتها:

تنبع أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال الأسباب العديدة التي دعت إلى الاهتمام بها حيث وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة العديد من المشاكل من بينها (المغربي، 2004):

- ✓ حدة المنافسة وانخفاض الجودة مع الحرص الشديد على خلق عميل دائم؛
- ✓ تدني العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل؛
- ✓ التسبب في العمل، زيادة معدلات دوران العمل، التغيب أو الحضور فقط جسدياً؛
- ✓ عدم كفاية التصميم الوظيفي التقليدي لتلبية وإشباع احتياجات الموظفين المتجددة؛



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

✓ زيادة وعي وإدراك الموظفين فقد أصبحوا أكثر استنارة وتعلّما، مما يجعلهم أكثر طموحا وتطلعا نحو إشباع حاجات عليا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

ثانياً- من حيث النتائج التي تسعى لتحقيقها:

- إن المؤسسات التي تركز على جودة الحياة الوظيفية تستفيد من تأثيرها الإيجابي على أصحاب المصلحة طالما تقوم بالإفصاح عن سياساتها وأدائها فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية، هذا الذي يزيد من مصداقيتها بين الموظفين والموردين والعملاء. وتعمل السياسات والبرامج التي تساعد وتسهل على الأفراد تحقيق التوازن بين حياتهم في العمل والحياة خارجه على زيادة الإنتاجية. كما تعمل على جذب الموظفين المهرة الجدد والاحتفاظ بهم من خلال توفير بيئة عمل ودية ومرنة تستجيب لمتطلباتهم مما يخلق نوعا من الرضا، مع انخفاض معدلات التغيب ومعدل الإجازات المرضية حيث يستمتع الموظفون بعملهم مع ضغوط عمل أقل، ومزيدا من تدابير السلامة، كما يبذل الأفراد أقصى جهد لتقديم أفضل أداء ينمي فيهم معنى الشعور بالإنجاز والتقدير (Sharma & Swami, 2019). كما يعد تحسين جودة الحياة الوظيفية هدفا مهما في حد ذاته، لأنها تساهم في رفاهية العمال، وأيضا تؤدي ثمارها في تحسين دوافع العمل، وبالتالي يكون لها تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات (Šverko & Galić, 2014, p. 558).

- إن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم إذا تم تحقيقه فإنه يحقق توازنا مرضيا بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين مما يؤدي إلى أداء أفضل، وبالتالي تحقيق عمل مزدهر. تمنح استراتيجيات جودة الحياة الوظيفية الموظفين دافعا للعمل بكفاءة وفعالية أكبر، حيث يتم توجيه الأفراد المتحمسين نحو تحقيق الأهداف الفردية وكذلك التنظيمية. ينجم عن التحسين في جودة الحياة الوظيفية ارتباط نفسي كبير اتجاه المؤسسة وزيادة الالتزام التنظيمي. وباعتبار الحياة الوظيفية هي أحد جوانب الحياة الكلية للأفراد فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية سيكون له تأثير إيجابي على نوعية حياتهم ككل (Verma & Monga, 2015, pp. 51-52).

- كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يراه Sirgy, Efraty, Siegel, & Dong-Jin (2001)؛ حيث أن هناك بعض الأدلة التي تظهر أن الموظف السعيد هو موظف منتج، فقد أظهرت الكثير من الأبحاث أن جودة الحياة الوظيفية يكون لها تأثير كبير على الاستجابات السلوكية للموظفين من بينها: الرضا الوظيفي، الهوية التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الجهد الوظيفي، الأداء الوظيفي، نية المغادرة، الدوران التنظيمي والاعترا ب الشخصي. إن عواقب انخفاض مستويات الصحة والرفاهية تتجسد في التغيب، انخفاض الإنتاجية والكفاءة، انخفاض جودة المنتج والخدمة وارتفاع التكاليف بسبب مطالب التعويض العالية، التأمين الصحي المكلف، النفقات الطبية المباشرة.

- تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في زيادة قدرة المؤسسات على خلق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة الاستثمار طويل الأجل من خلال الاستثمار في رأس المال البشري (بوخذوني، 2022، صفحة 31).

- إن جودة الحياة الوظيفية الفعالة هي في الأساس أداة لتحسين ظروف العمل من وجهة نظر الموظف وزيادة الكفاءة التنظيمية وتقليل السلوك السلبي للعمال من وجهة نظر صاحب العمل (Ramawickrama, Opatha, & Pushpakumari, 2017, p. 170).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

- جودة الحياة الوظيفية ممثلة في برامج تحسينها تكتسب أهمية متزايدة باعتبارها استراتيجية مترابطة ومتكاملة العناصر تقود المؤسسة إلى التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص الموظفين على تحسين مخرجات النظام، كما تعتبر فرصة للإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع (بوخدوني، 2022، صفحة 65).

وعليه ومما سبق فإن تحسين برامج جودة الحياة الوظيفية يمثل البذرة الأساسية لنجاح المؤسسات إذا ما تم تطبيقها بشكل تعاوني من طرف الإدارة والموظفين على حد سواء. حيث أن الاهتمام برعاية الموظفين وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وإضفاء الطابع الإنساني والاجتماعي والعمل على تفعيل الحوار الفعال والهادف مع الشريك الاجتماعي المتمثل في النقابات العمالية مع مراعاة الحياة الشخصية للعاملين، التركيز على المرونة في الجوانب التنظيمية، منح التعويضات والأجور المناسبة والعادلة، محاربة التمييز بين الموظفين والاهتمام بسلامة وأمن الموظف ينعكس بالإيجاب على رضا العمال، زيادة الولاء والشعور بالانتماء، مع انخفاض معدلات التغيب والتسبب، دوران العمل، الأعمال التخريبية، والتمتع بالصحة الجسدية والنفسية مع تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. فالمؤسسات التي تركز على جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة، حيث تزيد من مصداقيتها بين الموظفين واستقطاب العمال المهرة والموردين والعلاء، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تطوير شامل.

### الفرع الثاني: أهداف تحسين جودة الحياة الوظيفية

تكمن الأهداف المنشودة من تحسين جودة الحياة الوظيفية في تخفيض التكاليف (خفض معدل التغيب، تكاليف الدوران، تكاليف عدم تحفيز الموظفين، وتكاليف الحضور الجسدي فقط) كما يمكن أن يكون بغرض تحسين علامة المؤسسة (هل الوسائل المطبقة لتعزيز رفاهية الموظفين تلفت انتباه المنافسين والشركاء والمقاولين من الباطن إليها ويجعلها عامل تميز مريح للمؤسسة وأكثر قدرة على جذب عناصر مهمة)، بالإضافة إلى تعزيز أداء الموظفين (يتعلق أيضا بالإبداع والتحفيز والتزام الموظف وما إلى ذلك)، (Dufour & Abdel, 2017)

كما تتمثل الأهداف الرئيسية لبرامج جودة الحياة الوظيفية في تحسين رضا الموظفين، تحسين صحتهم الجسدية والنفسية مما يخلق مشاعر إيجابية، بالإضافة إلى تعزيز إنتاجيتهم، تعزيز التعلم في مكان العمل، تحسين إدارة التغيير، وبناء صورة المؤسسة على أنها الأفضل في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم (Lokanadha & Mohan, 2010, p. 832).

وضح Kanpur و Srivastava (2014, pp. 56-57) أهداف جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- زيادة إنتاجية الفرد والرغبة في البقاء بالمؤسسة والالتزام نحوها؛
- تحسين العمل الجماعي وتعزيز التواصل؛
- رفع الروح المعنوية للموظفين في ميدان العمل؛
- تقليل الضغط التنظيمي؛
- تنمية وتحسين العلاقات داخل وخارج المؤسسة؛
- توفير برامج مناسبة لتنمية الموارد البشرية؛

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

◀ تعزيز رضا الموظفين؛

◀ توفير ظروف عمل آمنة والعمل على تحسينها، مع بيئة مناسبة تعزز التعلم في مكان العمل.

◀ المساهمة في صنع القرار على كافة مستويات المؤسسة للمساعدة في تطويرها.

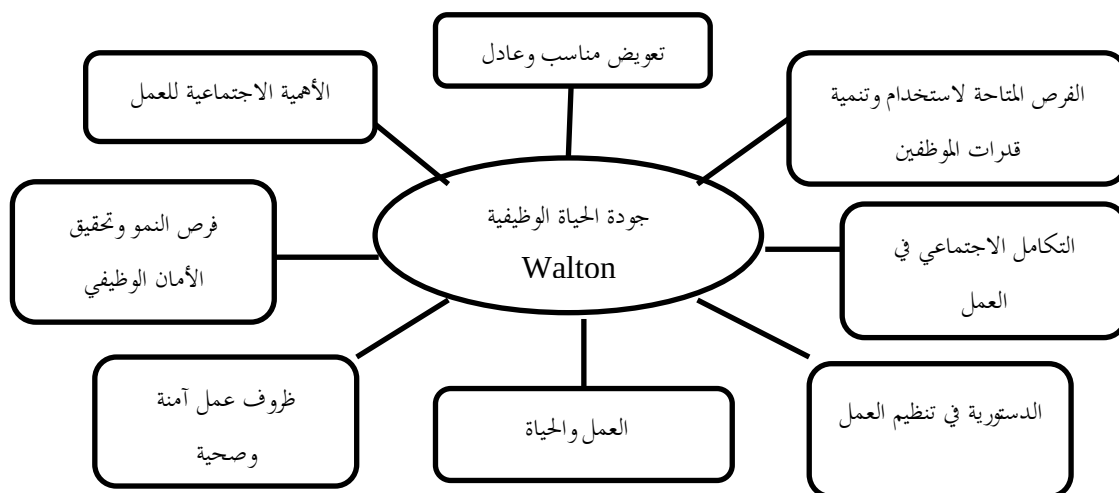
### المطلب الرابع: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لم يكن هناك اتفاق بشكل تام حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ إذ يوجد تباين بين الباحثين حول أبعاد هذا المفهوم، وقد أكد Stefana وآخرون (2021, pp. 1050-1051) بأن الأدبيات لم تصل إلى اتفاق عام لا بشأن تعريف جودة الحياة الوظيفية بشكل تام وشامل، ولا بشأن قياسها؛ لذلك يجب تحديد الأبعاد المختلفة التي تؤثر على العمل والتوظيف والنظر فيها وتجميعها بناءً على تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية.

ويمكن أن تتبنى طرق قياس جودة الحياة الوظيفية نهجاً موضوعياً أو نهجاً ذاتياً أو نهجاً متعدد الأوجه الذي يمثل مزيجاً من الإثنين. مع مراعاة مجموعة التفسيرات الديناميكية والثابتة، نظراً لأن الأبعاد والشروط التي تبني جودة الحياة الوظيفية قد تتغير وتتطور بمرور الوقت، وتنوع بتنوع المؤسسات والصناعات والبلدان، وبين الأفراد من حيث التفضيلات والأولويات. وقد وضح كل من Sousa وFreitas وجود عوامل معينة تؤثر على جودة الحياة الوظيفية والتي يتم تقديمها من خلال نماذج تم تطويرها منذ أكثر من ثلاثة عقود مثل نموذج Walton (1973)، ونموذج Westley (1979)، ونموذج Hackman وOldham (1975) بالإضافة إلى عدة نماذج أخرى... (Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021, p. 246). وفيما يلي سنحاول ذكر بعض النماذج والدراسات التي تعبر عن وجهات نظر حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

1. دراسة Walton (1973) الذي أشار فيها إلى أن جودة الحياة الوظيفية يتم التأكيد عليها في القيم الإنسانية والمسؤوليات الاجتماعية، واقترح ثمانية أبعاد رئيسية، اعتبر أنها توفر إطاراً لتحليل السمات البارزة لجودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: التعويض المناسب والعادل، ظروف عمل آمنة وصحية، الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات الموظفين، الفرص المستقبلية لاستمرار النمو والأمان الوظيفي، التكامل الاجتماعي في العمل، الدستورية، العمل والحياة، الأهمية الاجتماعية للعمل. ولا تزال هذه الأبعاد لحد الآن أساسية وضرورية للدراسات التي جاءت بعدها؛ وذلك لأن عدة دراسات أثبتت أن هذه الأبعاد تضم مختلف الجوانب التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية (Horst, Brodayb, Bondarickc, Serpe, & Pilatti, 2014, p. 88). والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

الشكل رقم (12): الأبعاد الثمانية المكونة لجودة الحياة الوظيفية



Source : (Horst, Brodayb, Bondarickc, Serpe, & Pilatti, 2014, p. 89)

أولاً-التعويض المناسب والعادل:

يشكل العلاقة بين القيمة التي يكسبها الموظف والمنصب الذي يشغله. ويشير الدخل الكافي والمناسب إلى القيمة التي تسمح للموظف بالعيش وفق المعايير الشخصية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية المناسبة (Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021, p. 247).

ثانياً-الأهمية الاجتماعية للعمل (أهمية التزم المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية):

تحقق المؤسسة ضمناً صورة مناسبة كونها مسؤولة اجتماعياً من خلال الفوائد التي توفرها للمجتمع (Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021)، فالمسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة لها تأثير كبير على تصور العاملين، مما يساهم في تحسين تقديرهم لذواتهم. ومن بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية، يمكن إدراج ما يلي: الحد من انبعاث الملوثات، وإعادة استخدام النفايات والمشاركة في برامج المساعدة للسكان ذوي الدخل المنخفض (Timossi, Pedroso, & de Francisco, 2009, p. 397).

ثالثاً-فرص النمو وتحقيق الأمان الوظيفي:

تتمثل في العمل على توفير فرص التنمية الفردية، فرص الاستفادة من المهارات المكتسبة، وتوفير الأمن الوظيفي (عبد المطلب، 2016، صفحة 297) فالموظف يميل إلى الوظائف التي تتوفر فيها فرص النمو الوظيفي، حيث تعمل المؤسسة على مساعدة الموظفين على رسم مساراتهم المهنية من خلال العمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم المعرفية ليكونوا قادرين على تولي مناصب أعلى (عقون و بوخدوني، 2020، صفحة 83).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### رابعاً-الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات الموظفين

أدت الثورة الصناعية والامتداد لمنطقها الأساسي إلى إزالة الكثير من معنى العمل، حيث يميل العمل إلى أن يكون مجزأً، مع فقدان المهارات، والخضوع لسيطرة محكمة، كما تم فصل تخطيط العمل عن تنفيذه. وقد تطورت هذه الاتجاهات بدرجات متفاوتة من وظيفة إلى أخرى. لذلك تختلف الوظائف في مقدار تمكين الموظفين من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم وتطويرها. ولإحداث هذا التطور توجب توفر بعض الصفات الوظيفية المتمثلة في (Walton, 1973, p. 13):

-الاستقلالية: وتعني أن يكون لدى الموظف حرية ورقابة وظيفية أكثر، مع حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة أو المهمة الموكلة إليه (جاد الرب، 2008، صفحة 172).

-المهارات المتعددة: والتي تسمح للفرد بممارسة مجموعة واسعة من المهارات بدلا من مجرد تكرار نفس المهارة الضيقة.

-المعلومات: حيث تسمح هذه الصفة الوظيفية للشخص بالحصول على معلومات هادفة حول أنشطة العمل الكلية التي يقوم بها وكذلك النتائج المحققة من هذا العمل حتى يقدر أهمية عواقب أفعاله.

-المهام الكاملة والتخطيط: حيث يقصد بالمهام الكاملة إذا ما كان عمل الفرد يشمل مهمة كاملة أم أنه جزء من مهمة ذات مغزى، أما عن الصفة التي تمثل التخطيط فهي تحاول الإجابة عما إذا كان عمل الفرد يشتمل التخطيط إلى جانب تنفيذ الأنشطة أم لا (Walton, 1973).

### خامساً-ظروف العمل الآمنة والصحية:

يتعلق هذا البعد بالظروف المادية والصحية للعمل، وقد نظمت كساعات عمل معقولة، بيئة مادية آمنة وصحية، وغياب المخاطر المضرة بالصحة. وفي وقت لاحق، تم تصنيفها في ساعات العمل الأسبوعية، عبء العمل، التعب، معدات الحماية الشخصية والجماعية، الصحة وتكنولوجيا العمليات. وقد تم تغيير الشروط من ساعات العمل الأسبوعية إلى مقدار ساعات العمل، ومن عبء العمل إلى مقدار العمل، ومن تكنولوجيا العمليات إلى استخدام التكنولوجيا والآلات والمعدات في العمل، وتم استبدال الصحة بظروف العمل، واستبدلت معدات الحماية الشخصية والجماعية بمعدات السلامة والحماية الفردية في العمل، وكذلك تم استبدال التعب بالإرهاق (Fernandes, et al., 2017).

### سادساً-التكامل الاجتماعي في العمل:

يسمح بتحليل مستوى تكامل الموظفين فيما بينهم وداخل المؤسسة، على أساس التعايش المتناغم، والذي يمكن تقييمه من خلال وجود دعم اجتماعي وغياب التحيز، والاختلافات الهرمية الملحوظة، وغياب المحسوبية بين الموظفين (Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021, p. 247)

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### سابعاً-الدستورية في تنظيم العمل

يتأثر الفرد بالقرارات التي يتم اتخاذها بشأنه أو حول وضعه في المؤسسة، ولضمان حقوقه استطاعت النقابات العمالية إدراج الدستورية في مكان العمل لحماية الموظفين من الإجراءات التعسفية أو المتقلبة من قبل أصحاب العمل. تتمثل الجوانب الدستورية والتي تعتبر عناصر أساسية في توفير جودة أعلى للحياة الوظيفية في (Walton, 1973, pp. 15-16):

- الخصوصية: أي الحق في احتفاظ الفرد بالمعلومات التي تخصه خارج محيط العمل والمتعلقة بأفراد عائلته.
- حرية التعبير: تتمثل في حق العامل في المعارضة والاختلاف علناً مع آراء الرؤساء دون خوف من الفصل من العمل أو العقاب.
- العدالة: وتتضمن الحق في المعاملة العادلة في جميع الأمور بما في ذلك نظام تعويض الموظف والمكافآت الرمزية والأمن الوظيفي.
- مراعاة الأصول القانونية: الحوكمة عن طريق سيادة القانون وليس على أساس حاكمية البشر في بعض المسائل، مثل تكافؤ الفرص في جميع جوانب الوظيفة وكذلك العمليات المتعلقة بالطعون.

### ثامناً-العمل والحياة:

إذا كان العمل أكثر مرونة، فسوف ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مجالات الحياة الأخرى، مثل الحياة الأسرية والاجتماعية للفرد، أما إذا كان العمل متطلباً ويستغرق وقتاً كبيراً فقد يؤثر سلباً على هذه المجالات. حيث يمكن أن تؤدي ساعات العمل الممتدة والتحويلات المستمرة لمكان عمل الفرد إلى إلحاق أضرار جسيمة بالحياة الأسرية. ويحدث التوازن بين العمل والحياة الأسرية عندما لا تتجاوز متطلبات العمل الحدود المخصصة للحياة الشخصية للفرد، فإذا كان العمل لا يستهلك الكثير من الوقت ولا يسبب ضغوطاً أو اضطرابات كبيرة، يمكن للفرد في وقت فراغه القيام بمزيد من الأنشطة الترفيهية في حضور أسرته. وبالتالي يشير مفهوم التأثير على روتين الأسرة إلى التأثير الذي تخلقه الحياة العملية على ديناميكيات الأسرة والحياة اليومية (Timossi, Bruno, Pilatti, & De Francisco, 2009, p. 397)

يشير الجدول الموالي إلى المعايير والمعايير الفرعية المعروضة في نموذج Walton:

الجدول رقم (04): المعايير والمعايير الفرعية لجودة الحياة الوظيفية

| معايير تقييم نموذج Walton  |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. التعويض العادل والمناسب | 5. التكامل الاجتماعي في العمل |
| • مكافأة عادلة             | • التمييز                     |
| • التوازن في الأجور        | • العلاقات الشخصية            |
| • المشاركة في النتائج      | • توافقية فريق العمل          |
| • مزايا إضافية             | • تهمين الأفكار               |
| 2. بيئة عمل آمنة وصحية     | 6. الدستورية في تنظيم العمل   |
| • عدد الساعات الأسبوعية    | • حقوق العمال                 |

|                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• حرية التعبير</li> <li>• المناقشة والمعايير</li> <li>• احترام الأفراد</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عبء العمل</li> <li>• تكنولوجيا العمليات</li> <li>• الملاءمة الصحية</li> <li>• معدات الحماية الفردية والجماعية</li> <li>• التعب</li> </ul>                        |
| <p>7. العمل والحياة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التأثير على الروتين الأسري</li> <li>• فرص الترفيه</li> <li>• وقت العمل والراحة</li> </ul>                                                                       | <p>3. الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات الموظفين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقلالية</li> <li>• أهمية تعدد المهام</li> <li>• تقييم الأداء</li> <li>• المسؤولية الممنوحة</li> </ul> |
| <p>8. الأهمية الاجتماعية للعمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفخر بالعمل</li> <li>• الصورة المؤسسية</li> <li>• الاندماج في المجتمع</li> <li>• جودة المنتجات/ الخدمات</li> <li>• سياسة الموارد البشرية</li> </ul> | <p>4. فرص النمو وتحقيق الأمان الوظيفي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريبات</li> <li>• الاستقلالات</li> <li>• التشجيع على الدراسة</li> </ul>                                             |

Source : (Timossi, Bruno, Pilatti, & De Francisco, 2009, p. 5)

2. دراسة Sirgy وزملائه؛ حيث طور Sirgy وآخرون (2001) قياساً جديداً لجودة الحياة الوظيفية يتعلق بمدخل إشباع الحاجات وكذلك نظريات الانتشار، وتم تصميم المقياس لمعرفة مدى استجابة بيئة العمل، ومتطلبات الوظيفة، والسلوك الإشرافي، والبرامج المساعدة في المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات الموظف. استناداً إلى نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات Maslow (1970) فقد تم تحديد سبع احتياجات رئيسية لكل منها عدة أبعاد، وهذه الاحتياجات متمثلة في:

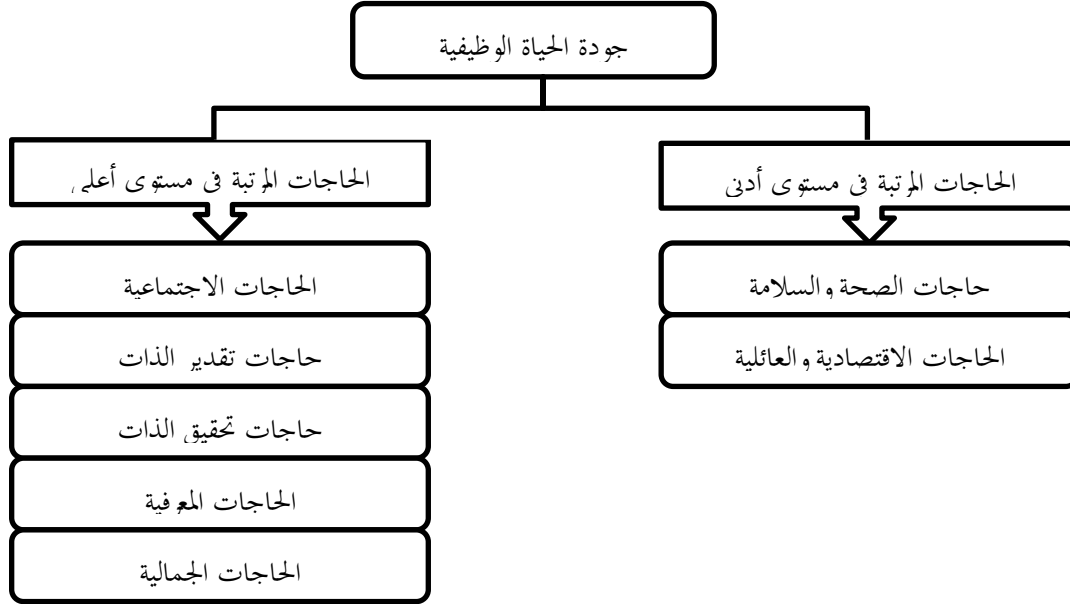
- احتياجات الصحة والسلامة (الحماية من اعتلال الصحة والإصابة في العمل وخارجه، وتعزيز الصحة الجيدة)؛
- الاحتياجات الاقتصادية والعائلية (الأجر، الأمن الوظيفي، احتياجات الأسرة الأخرى)؛
- الاحتياجات الاجتماعية (الزمانة في العمل ووقت الفراغ خارج العمل)؛
- احتياجات التقدير (الاعتراف بالعمل وتقديره داخل المؤسسة وخارجها)؛
- احتياجات تحقيق الذات (إدراك إمكانات الفرد داخل المؤسسة وكمحترف)؛
- الاحتياجات المعرفية (التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية)؛
- الاحتياجات الجمالية (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجماليات العامة).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

وقد صنف Sirgy وآخرون هذه الأبعاد السبعة إلى فئتين رئيسيتين: احتياجات ذات الترتيب الأعلى وأخرى ذات الترتيب الأدنى؛ حيث تتألف جودة الحياة الوظيفية ذات الترتيب الأدنى من احتياجات الصحة والسلامة، والاحتياجات الاقتصادية والأسرية. أما جودة الحياة الوظيفية ذات الترتيب الأعلى فتتضمن الاحتياجات الاجتماعية، والاحترام وتحقيق الذات والاحتياجات المعرفية والجمالية (Marta, et al., 2013).

ويمكن تمثيل هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: (فواتيح و مبارك، 2016، صفحة 344)

3. وفي دراسة (Ukko, Tenhunen, & Rantanen, 2008) بعنوان أثر قياس الأداء على جودة الحياة الوظيفية تم تحديد ثمانية أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تمثلت في: تحفيز العمال، فرص التعلم، الرضا الوظيفي، مناخ العمل، الصحة والسلامة، المشاركة في صناعة القرار، تحقيق الأهداف على المستوى الشخصي وعلى مستوى الفريق، نظام المكافأة.
4. كما يقسم Packard (1981) جودة الحياة الوظيفية إلى سبع فئات: العمل نفسه، ظروف العمل، المناخ، الأجور، إمكانات النمو والتطوير، والإشراف والوكالة بشكل عام.
5. في استطلاع تم من قبل Gilgeous (1998) تضمن الاستبيان أقساماً تتعلق بالأجر، العمل الجماعي، التمكين، التطوير الوظيفي، التحفيز، والرضا الوظيفي.
6. يتم مراجعة العوامل النفسية الاجتماعية الستة التي تساهم في الجودة الشاملة للحياة الوظيفية، تم قياسها من خلال مقياس جودة الحياة المرتبطة بالعمل (The Work-Related Quality of Life (WRQoL) يشتمل على هيكل من ستة عوامل تتضمن



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

حسب Van Laar و Easton (2012) الرفاه العام، التوازن بين العمل والمنزل، الرضا عن المسار المهني، التحكم في العمل، ظروف العمل والإجهاد في العمل.

7. بينما رأى المغربي (2004) أن العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل تتمثل في: ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات.

8. في حين حدد ماضي في دراسة له (2014) أن جودة الحياة الوظيفية تتكون من: أبعاد مرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، السلوك القيادي والإشرافي، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتعلم)، أبعاد مرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، العلاقات الاجتماعية)، أبعاد مرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي).

9. وذكرت Narehan (2014) أن مقياس جودة الحياة الوظيفية يتكون من برامج بيئة العمل المتمثلة في (الهياكل التنظيمية اللامركزية، العمل الجماعي، الهياكل الموازية، دوائر الجودة، رسائل المؤسسة الأخلاقية وثقافتها، جدول عمل المؤسسة)؛ الجوانب الوظيفية المتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، برامج الارتباط العالي، برامج إثراء الوظيفة، برامج تعزيز السمعة المهنية).

10. وتم تحديد تسعة أبعاد مهمة من طرف (Swamy, Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015) تمثلت في: بيئة العمل، ثقافة المؤسسة ومناخها، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، المرافق، الرضا والأمن الوظيفي، استقلالية العمل وكفاية الموارد.

11. وقد اختار الشنطي (2016) في دراسته الأبعاد التالية: عوامل وظيفية وتنظيمية تمثلت في (المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي)؛ عوامل مادية ومعنوية بالمؤسسة تمثلت في (ظروف العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت).

12. فيما رأت قريشي (2018) أن أبرز التصنيفات لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تلك التي قسمتها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الأبعاد التنظيمية تضم (طبيعة البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، النمط القيادي، نمط الاتصالات)؛ الأبعاد الوظيفية تضم (طبيعة ومحتوى العمل، نظام الحوافز، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، التكوين، غموض الدور)؛ الأبعاد النفسية والاجتماعية تضم (الأمن الوظيفي، جماعات العمل، العلاقات السائدة داخل المؤسسة).

13. وفي دراسة الحمداني والخولاني (2018) تم تناول ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية مستدلاً بدراسة كل من المغربي (2004) و Hamid Zara وآخرون (2014) تمثلت هذه الأبعاد في ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، المشاركة في القرارات.

14. ويوجز أبو شمالة (2018) الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية في ظروف العمل المادية (بيئة العمل)، العوامل الوظيفية (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية)، عوامل مالية (الأجور الكافية والعادلة، المكافآت والتعويضات).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

15. أما العفيفي (2020) فيرى أن الأبعاد الأكثر شيوعاً في دراسات جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل (بيئة عمل آمنة وصحية)، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي.

16. وتطرق بوخزوني (2022) إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي اعتبرها أكثر تأثيراً على بيئة المؤسسات الجامعية تمثلت في: الأجور والحوافز العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، برامج التدريب والتكوين والتعلم المستمر، العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل، الظروف المادية للعمل، فرص التقدم والترقى الوظيفي.

17. وقد تم عرض قائمة بالأبعاد من طرف Stefana وآخرون (2021) حيث تم توضيح أنه يتم الإشارة إلى الأبعاد من قبل الباحثين بأسماء مختلفة، مثل الأبعاد، المتغيرات، أو المكونات وقد قرروا تصنيف الأبعاد إلى ست فئات كلية وهي بعد التحكم، البعد الاقتصادي، البعد الأرغونومي، بعد التعقيد، البعد الاجتماعي، وبعد التوازن بين الحياة والعمل.

18. أما في دراسة Ishfaq وآخرون (2022) فقد تم تبني الأبعاد التالية: بيئة العمل المادية؛ الثقافة التنظيمية؛ العلاقات والتعاون؛ التعويضات والمكافآت؛ مرافق مكان العمل؛ الاستقلالية في العمل.

19. وبالنسبة لأبو عودة (2018) فقد استخدم أبعاداً تم اعتبارها أهم العناصر لجودة الحياة الوظيفية تمثلت في: الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، بيئة عمل آمنة وصحية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، برامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة.

20. وفي دراسة مغنوس وعقون (2021) تم الاعتماد على الأبعاد المتمثلة في: القيادة ومشاركة العاملين، الترقية الوظيفية، الأجور والمكافآت، العلاقات الإنسانية، الاستقرار والأمن الوظيفي، التدريب والتعليم وظروف العمل المادية.

21. بينما قام الباحث عبد الغني (2018) باستخدام المقياس الشهير Michigan Qwl Questionnaire والذي يتكون من:

- ظروف العمل المعنوية (مناخ عمل يسوده الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، حرية العمل، صداقات حميمة بين الزملاء، الاحترام المتبادل، الرضا عن العمل، جودة التعامل مع الآخرين).
- خصائص الوظيفة (أهمية مهام وأبعاد الوظيفة، الشعور بالمسؤولية، مهارة أداء العمل، حرية التصرف في العمل، حجم العمل المناسب، مدى تميز مهام العمل بالتحدي والمتعة).
- الأجور والمكافآت (الرضا عن الأجر، ربط الأجر بالإنجاز في العمل، وضوح نظام الأجور والمكافآت بالمؤسسة، تطبيق سياسة العدل والمساواة في الأجور، ربط الأجر بالمهارة والمجهود، ارتباط الأجور والمكافآت بالأداء).
- جماعة العمل (الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، التعبير عن الرأي بحرية، شعور أفراد فريق العمل بالفهم الكامل لأهداف العمل، تبادل المشاعر بحرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

• أسلوب الرئيس في الإشراف (المشاركة في اتخاذ القرارات، التخطيط المسبق للعمل، الإمداد بمعلومات كاملة لمروؤسيه، معاملة المرؤوسين بعدالة وإنصاف، توضيح أهداف العمل بشكل محفز، القدرة على تحفيز المرؤوسين لبذل أقصى جهد).

• المشاركة في القرارات (التأثيرات على القرارات التي تمس العمل، المشاركة في حل مشاكل العمل، وضوح أهداف العمل، وضوح المعلومات عن الإنجاز في العمل، التعاون والمشاركة مع زملاء العمل، قدر مناسب من الحرية في أداء العمل).

من خلال ما تم استعراضه فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي ورد ذكرها لبعض الباحثين، يتبين أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث لآخر، وذلك حسب أهداف دراسته وطبيعة الموضوع، وستتناول الباحثة أبعاد جودة الحياة الوظيفية الرئيسية التي تتناسب وطبيعة المؤسسات الصحية حسب الدراسات السابقة والتي تم اعتبارها أهم العناصر لجودة الحياة الوظيفية وأكثرها تكرارا كما يلي:

أ. العوامل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي):

### 1. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي عملية اتخاذ قرار مشترك بين المديرين والمرؤوسين، وهو شكل خاص من أشكال التفويض يحصل فيه المرؤوس على تحكم أكبر وحرية أعلى في الاختيار فيما يتعلق بسد فجوة الاتصال بين الإدارة والعاملين كما تشير إلى درجة مشاركة الموظف في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة (Kuye & Sulaimon, 2011). إن مشاركة الموظفين في الإدارة وصنع القرار يعمل على تحسين جودة العمل، حيث يشعر الموظفون بالقدرة في التحكم في عملهم ويستخدمون مهاراتهم ويقدمون مساهمة حقيقية في الوظيفة، كلما سمح لهم بالمشاركة في العمليات الإبداعية وصنع القرار (Bora, 2015). وبعبارة أخرى؛ مشاركة الموظفين هي العملية التي تتيح للموظفين التحكم أكثر في عملهم من خلال تضمين مشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم، كما يشارك الموظفون سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بالمهام مع رؤسائهم، حيث تمكن هذه العملية من زيادة التصميم الفردي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وخلق الثقة والشعور بالانتماء للمجتمع (Adikoeswanto, et al., 2020, p. 451).

### 2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

يمكن التعبير عن الاستقرار والأمان الوظيفي بالتححرر من الخوف والقلق من فقدان الوظيفة، من خلال الوظيفة المضمونة والمزايا الإشرافية الكافية، حيث تعتبر من الأولويات الرئيسة لكل موظف، فعندما تتوفر هذه الأمور بشكل طبيعي، تتحسن جودة حياة العمل (Kannika & Chockalingam, 2019).

ب. العوامل المادية والمعنوية (بيئة عمل آمنة وصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية):

### 1. بيئة عمل آمنة وصحية:

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

يجب على المؤسسة توفير ظروف عمل آمنة وصحية لتمكين الموظفين من العمل بقوة وحيوية، وهذا يعني أن الموظفين لا يكونون مهتمين بالعمل في ظروف غير آمنة على الرغم من حصولهم على أجور عالية، لذا على المؤسسة حماية موظفيها من ظروف العمل الخطرة، وهذا يؤدي إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية (Bora, 2015).

### 2. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

ويقصد به التوازن بين المتطلبات العاطفية والسلوكية والزمنية لكل من العمل مدفوع الأجر والمسؤوليات الشخصية والعائلية، فالعمل يشمل جميع الأنشطة التي يؤديها الموظف في المؤسسات، في حين تشمل الحياة جميع الأنشطة التي لا تتعلق بالعمل والتي من ضمنها الأعمال المنزلية ورعاية الأطفال، والوالدين ومختلف العلاقات (Aruldoss, India, Kowalski, & Parayitam, 2021).

ج. العوامل المالية والاقتصادية تتضمن (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي):

#### 1. الأجور والمكافآت المالية:

يعرف الأجر بأنه الراتب الأساسي الذي يدفع للموظف مقابل جهوده في مكان العمل، ويعتبر مصدر الدخل الرئيسي الذي يعتمد عليه الموظف في تلبية احتياجاته الأساسية، كما يعتمد رضا العاملين إلى حد كبير في الحصول على أجور ومكافآت عادلة. تحدد المؤسسات عادة الرواتب والمكافآت وفقا للمؤهلات الأكاديمية والخبرة العملية والمهارات الشخصية للموظف، فاعتماد المؤسسات على نظام أجور ومكافآت عالية يرفع من اعتقاد الموظفين أنهم في المؤسسة الصحيحة (Al-Otaibi, 2020, p. 115).

تشكل التعويضات أحد العناصر الحاسمة لجودة حياة العمل، باعتبارها مقياس لقدرة المؤسسة على تلبية قيمة لعمل موظفيها وتطلعاتهم، ومثلهم الشخصية وأملهم في التقدم، وقد تشمل حوافز نقدية مثل الرواتب التنافسية، ومرافق، مكافآت الأداء، المكافأة على المهارات النادرة والحوافز غير النقدية مثل الإجازة الممتدة، الترفيه، وتعتبر التعويضات الكافية والعادلة عوامل جذب المواهب والاحتفاظ بها كما تبني شعور المنافسة بين الموظفين للعمل بجد وتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية (Abebe & Assemie, 2023).

#### 2. فرص الترقية والتقدم الوظيفي:

يتم تعريف الترقية على أنها عملية نقل وتخصيص الموظف إلى مستوى أعلى، وإلى وظيفة تتضمن واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر من الوظيفة الحالية، تعتبر فرص الترقية من أهم العوامل التي تحفز العاملين على تحسين أدائهم، وتنمية قدراتهم، وتحقيق استقرار وظيفي، وهي بالتالي تشكل عوامل رضا في العمل، ولها تأثير كبير على أداء الموظفين ورفع الروح المعنوية، كما تخلق حافزا قويا لزيادة التقدم والنمو وتحسين الإنتاجية. وبالتالي يعتبر وجود فرص للترقية أحد المكونات الرئيسية في تقييم جودة الحياة الوظيفية (Al-Otaibi, 2020).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المبحث الرابع: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية

من خلال هذا المبحث سوف يتم التعمق أكثر في مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال معرفة أهم الأساسيات المتعلقة بها، وذلك بالتطرق إلى برامج ومداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية؛ مراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية؛ وعوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

#### المطلب الأول: برامج ومداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية

##### الفرع الأول: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تعرف تحسينات جودة الحياة الوظيفية على أنها أي نشاط يحدث على كل مستوى من مستويات المؤسسة بهدف زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز كرامة الإنسان ونموه. كما تعرف بأنها عملية يتعلم من خلالها أصحاب المصلحة والإدارة والنقابات والموظفين كيفية العمل معا بشكل أفضل لتحديد الإجراءات والتغييرات والتحسينات المرغوبة والقابلة للتنفيذ بأنفسهم من أجل تحقيق الأهداف المتزامنة لتحسين نوعية الحياة في العمل لجميع أعضاء المؤسسة وزيادة الفعالية لكل من المؤسسة والنقابات (Shivani, 2017, p. 102).

هناك العديد من البرامج، والتي سيتم مناقشة بعض منها، حيث يتم تصنيفها إلى فئتين البرامج التقليدية والبرامج الحديثة:

##### أولاً: البرامج التقليدية

المقصود بالبرامج التقليدية تلك البرامج التي تعود إلى ستينات القرن الماضي، وقد استمدت مبادئها من الإرث الفكري للمدارس الإدارية، كما تشكل أمرا روتينيا ومعروفا بالنسبة للمؤسسة (قريشي، 2018، صفحة 23). تتمثل هذه البرامج في الآتي:

##### أ. تحسين بيئة وظروف العمل:

الهدف من هذا البرنامج هو العمل على التأثير على السلوك الإنساني بما يؤثر على رضا الموظفين، بالتالي تحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة. ويتضمن برنامج تحسين بيئة العمل الاهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لآثارها الإيجابية على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم والتي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية في المؤسسة، حيث يتم إدارة الظروف المحيطة مثل الإضاءة، درجة الحرارة ومستويات الصوت فضلا عن راحة الأثاث والجماليات والتفاصيل المعمارية بشكل مناسب للمهام التي يتم إجراؤها (عبد الغني، 2018). ويشتمل برنامج التحسين على ما يلي:

##### 1. توفير الإضاءة المناسبة:

أظهرت الدراسات التي أجريت حول الإضاءة في مكان العمل أن أشعة الشمس لها آثار إيجابية على العمال، وعلى رفاهيتهم، وأن الموظفين يميلون إلى العمل بالقرب من النوافذ أو في أماكن العمل ذات الإضاءة الطبيعية. ومع ذلك فإن طبيعة العمل الحديث لا تسمح بتواجد العمال دائما في الإضاءة الطبيعية مثل عمال المكاتب والدوريات الليلية وغيرهم، والذي يعني أن معظم الموظفين يعملون في البيئات

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

التي تكون فيها الإضاءة اصطناعية في بعض أو كل فترة عملهم. وهذا يؤكد الحاجة إلى فهم كيفية تأثير الإضاءة الاصطناعية بشكل مباشر أو غير مباشر على رفاهية العمال وعلى أدائهم، تعتبر الإضاءة الجيدة والمناسبة في مكان العمل ضرورة لتحسين الأداء البصري والراحة البصرية وخاصة مع تقدم القوى العاملة في السن (Silvester & Konstantinou, 2010).

### 2. تقليل مصادر الضوضاء:

تؤثر الضوضاء المرتفعة بشكل كبير على الجانب النفسي للموظف وبالتالي على العمل والإنتاجية بشكل عام، ونخص بالذكر الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على المجهود الذهني، والتي تتطلب المزيد من التركيز والانتباه، حيث يمكن اعتبار الضوضاء من مسببات الضغوط المهنية وتشتت التركيز، وبالتالي الوقوع في الأخطاء. كما ينجم عن الأصوات المرتفعة الكثير من الأمراض المهنية كالتوتر العصبي للموظف والصداع مع تضرر السمع والشعور بالتعب والإرهاق (قريشي، 2018، صفحة 24).

### 3. توفير درجة حرارة مناسبة:

درجة الحرارة هي واحدة من الخصائص الأساسية للبيئة الداخلية للعمل، وهي تتطلب التحكم فيها بدرجة من الدقة؛ حيث تعتمد على طبيعة المبنى ونظام التدفئة والتهوية وتكييف الهواء. تؤثر درجة الحرارة في الأماكن المغلقة على العديد من الاستجابات الفردية (Seppänen, Fisk, & Lei, 2006)، بحيث تساهم توفير درجة الحرارة المناسبة على زيادة الشعور بالراحة عند الموظفين والعكس صحيح. كما أكدت بعض الدراسات التي تم إجراؤها على (107) مبنى في أوروبا، أن المباني التي تحتوي على ظروف جيدة من حيث التهوية والحرارة، تمكن موظفيها من تحقيق معدلات أداء عالية مع تعرض أقل للأمراض وانخفاض في نسبة التغيب لديهم (بوخدوني، 2022، صفحة 68).

### 4. تصميم جيد لمكان العمل:

يهتم التصميم الجيد لمكان العمل بالمساحة والتأثيرات ليلالئم عدد العاملين وطبيعة النشاط، وتوفير مختلف الأدوات المكتبية المناسبة مع التوزيع الجيد للمعدات وترتيبها بشكل يسمح بالمرونة في الحركة هناك ولكي لا يتم إضاعة الوقت والطاقة في التعامل مع مساحة عمل سيئة التصميم بدل من استثمارها في العمل، حيث يؤدي مكان العمل سيء التصميم إلى عدة تأثيرات سلبية من بينها زيادة التغيب في العمل بسبب الأمراض المهنية التي تنجم عنها كأمراض المفاصل وألام الرقبة والظهر، التهابات الجهاز التنفسي وإجهاد العين وضغوط العمل في بيئة مادية غير داعمة أو معاكسة، وتشمل أيضا المعنويات المنخفضة، وانخفاض الحافز، وزيادة معدلات دوران العمل، وأداء العمل غير الكافي نتيجة أداء المهام بشكل أبطأ وارتكاب المزيد من الأخطاء (قريشي، 2018).

### ب. برامج الصيانة البشرية:

وهي عبارة عن برامج مجسدة في إجراءات، الغرض منها الحفاظ على مهارات وخبرات المورد البشري من التآكل، مع تنمية المعارف والقدرات المتاحة وتوجيهها نحو الإبداع والابتكار، وتحسين إنتاجية وأداء العاملين على المدى الطويل، وذلك عن طريق الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير. ومن بين الأساليب المتبعة في التدريب أسلوب المحاضرات بحيث يسمح للفرد العامل باكتساب معلومات ومعارف

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

نظرية عامة، كما يتم اعتماد أسلوب دراسة الحالات بهدف اكتساب مهارات تحليلية، بحيث يجد المشاركون أنفسهم أمام مواقف عملية تتطلب اتخاذ قرارات مناسبة وذلك بعد إجراء العملية التحليلية ومن ثم اختيار العلاج المناسب. وقد تتخذ هذه البرامج التدريبية شكل تقمص الأدوار من خلال التنقل من وظيفة إلى أخرى سواء كان ذلك رأسياً أو أفقياً لتمكين المتدرب من اكتساب الخبرة اللازمة ومهارة التصرف وفقاً للمواقف المختلفة. ويمكن أيضاً اعتماد أسلوب المشاركة في الندوات والمؤتمرات، وتسجيل الأفراد في دراسات أكاديمية (قريشي، 2018).

### ج. برامج الرفاهية الاجتماعية:

من بين الأساسيات التي تستند إليها برامج الرفاهية الاجتماعية، هي الحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي المتمثلة في الإجازات والعطل، ودور الحضنة والنوادي وغيرها والتي تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية (بوخدوني، 2022).

### د. برامج الرعاية الصحية:

تهدف برامج الرعاية الصحية داخل المؤسسة إلى تثقيف الموظفين حول الحفاظ على الصحة البدنية والعقلية، وذلك بمعرفة القواعد النظامية والتعامل معها بمرونة وتوفير إمكانية الوصول إلى الموارد الصحية أو برامج اللياقة البدنية مع تقديم التسهيلات اللازمة أثناء العمل. تتمثل المزايا من برامج الرعاية الصحية بالنسبة لصاحب العمل في انخفاض تكاليف الرعاية الصحية وتكاليف التغيب عن العمل وارتفاع معنويات الموظفين مع زيادة القدرة بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أما بالنسبة لفوائدها بالنسبة للموظف فهي تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة وتقليل المؤثرات المرتبطة بالتوتر (Subrahmanyam, Meenaksh, & Ravichandran, 2013).

### هـ. برامج العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية هي السلسلة الشاملة من العلاقات الرسمية والجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم، والتي يجب تعزيزها بطريقة تخلق فريق وبيئة عمل متناغمة وتعاونية. وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أمراً مهماً للغاية لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأنها تمكن من حل المشكلات المتعلقة بالعوامل البشرية في المؤسسة وتجنب الصراعات بين المجموعات وجعلها تتماشى مع الأهداف المتوقعة لخلق مناخ عمل ملائم والقضاء على سوء الاتصال في العمل، والذي بدوره يمكن أن يشجع على تحسين أداء الموظف نفسه (Ahmad S. , 2013).

### ثانياً: البرامج الحديثة

ويقصد بها تلك البرامج والأنشطة الممارسة من قبل المؤسسات نظراً للتغيرات التي طرأت في أعمالها مع تغير خصائص العاملين فيها، بحيث أصبح لزاماً على المؤسسة إعادة النظر في البرامج التقليدية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، لتلاءم مع التطورات والتوجهات الحديثة للمؤسسات. بحيث ترتبط بأهداف استراتيجية موجهة لإنماء الشعور بالمصير المشترك بينها وبين موظفيها على حد سواء (بوخدوني، 2022، صفحة 71) ولتحقيق ذلك؛ تم اعتماد البرامج التالية:

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

أ. التصميم الوظيفي:

يرى جاد الرب (2008، صفحة 169) أن هناك عدة خيارات لتحسين التصميم الوظيفي تتمثل في ترك الوظيفة كما هي واختيار العامل ذو القدرة والقابلية على أداء الوظيفة في ظل ظروف قاسية وروتينية، وزيادة الأجر للقائمين عليها، وبالنسبة للوظائف الروتينية أو الآلية فتتخذ من قبل الروبوت. وإما بالقيام بإعادة التصميم الوظيفي حيث يتاح أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة بدائل: تبسيط الوظائف، تكبيرها أو إثرائها:

1. تبسيط الوظيفة:

تعتمد على تجزئة وتقسيم المهام والإجراءات الوظيفية بين موظفين أو ثلاثة. بحيث يتم تخفيفها بحذف المهام منها أو إضافة عامل للمشاركة مع العامل الأصلي والذي غالبا ما يكون ذو قدرات ومهارات محدودة أو لا يستطيع أداء الوظيفة بشكلها الحالي.

2. توسيع الوظيفة:

يشير توسيع الوظائف أساسا إلى حالة يتم فيها تناوب العمال على وظائف مختلفة وتعيين بعض المهام الإضافية التي يتعين القيام بها خلال روتينهم المعتاد. يؤثر توسيع الوظيفة على المستوى التحفيزي ومستوى الرضا والالتزام التنظيمي.

3. الإثراء الوظيفي:

يميل الموظفون إلى الوظائف التي تتيح لهم الحرية والاستقلالية في أداء العمل، والتي تتمتع بالثراء الوظيفي بمعنى الإشباع الرأسي. ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بالمتعة أثناء إنجاز الأعمال عن طريق تنويع المهمات وجعلها أكثر إبداعا (عبد الغني، 2018، صفحة 71).

ب. الإدارة بالمشاركة:

يتضمن أسلوب الإدارة بالمشاركة مختلف الطرق والوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لزيادة إشراك الموظفين في صنع القرار فيما يتعلق بأداء أعمالهم وبالتالي زيادة مساهمتهم ودمجهم في المؤسسة، الأمر الذي يسمح بتحقيق الرضا الوظيفي وتجسيد علاقات إنسانية فعالة. إن هذا النمط من الإدارة التشاركية لا ينظر للعاملين كونه مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا بل كأشخاص لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والمشاركة في معالجة مختلف المشكلات ووضع حلول مناسبة لها (بوخدوني، 2022).

ج. فرق العمل المدارة ذاتيا:

تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا على أنها فرق قادرة على تنظيم سلوكها في المهام الكاملة نسبيا والتي أنشئت من أجلها، بما في ذلك اتخاذ القرارات بشأن مهام وأساليب العمل وجدولة الأنشطة، وتشير إلى فرق التوجيه الذاتي، التنظيم الذاتي، والتمكين، حيث تعتبر السمة المشتركة لجميع هذه الفرق أنها تعمل بدرجة من الاستقلالية وتحمل المسؤولية لجزء كامل نسبيا من العمل، وذلك بنوع من الرقابة السلوكية أي تتم الرقابة ذاتيا بدلا من الرقابة الخارجية، ويكون الأعضاء فيما بينهم ملتزمين بشكل تضامني حول نتائج العمل والأداء العام ويتم اتخاذ القرارات حول جدولة العمل، تخصيص المهمات، التدريب الوظيفي، اختيار أعضاء جدد، تقييم الأداء والرقابة على جودة



## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

العمل وينجم عن هذه الاستقلالية والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها الموظفون في العمل زيادة تحفيز العمال وتلبية احتياجات الوظيفة (قهيري و كسنة، 2018، صفحة 672). ولقد بين جاد الرب (2008، صفحة 198) أنه يوجد علاقة طردية بين فرق العمل المدارة ذاتيا وتحسين جودة الحياة الوظيفية، فكلما زادت ذاتية الإدارة والرقابة، التصرف، المعالجة واتخاذ القرارات زادت العوامل الداعمة لجودة الحياة الوظيفية المتمثلة في المستوى المعنوي، الرضا الوظيفي، الثقة بالنفس، الاستقلالية والنمو الشخصي.

### د. ترتيبات العمل البديلة:

إن تقديم المزايا التي يمكن أن تساعد في تخفيف مخاوف الموظفين يعزز من جودة الحياة الوظيفية، حيث تساعد ساعات العمل المرنة وخيارات العمل من المنزل والمكافآت النقدية في حل المشكلات للعديد من الموظفين، مما يحسن قدرتهم على التركيز والإنتاج في العمل، كما يعد وضع برنامج لمساعدة الموظفين الذين يعانون من مشاكل شخصية استثماراً قيماً في رفاهية الموظف، ويشير العمل المرن إلى أنماط وهياكل غير صارمة، وترتيبات بديلة للعمل مثل جدول العمل الذي يوفر مرونة للموظفين، والتي تحدث من حيث الوقت المرن، العمل بدوام جزئي، العمل بنظام المناوبة، والعمل عن بعد (Subrahmanyam, Meenaksh, & Ravichandran, 2013, p. 4):

1. الوقت المرن: يشير الوقت المرن إلى ترتيبات عمل يسمح من خلالها للموظف اختيار وقت البدء والانهاء من العمل على مقدار متفق عليه من الساعات أسبوعياً أو شهرياً.

2. العمل بنظام المناوبة: هو جدول عمل يقوم الموظف بموجبه باستبدال أو تولي نفس الوظيفة من موظف آخر خلال فترة 24 ساعة.

3. الدوام الجزئي: يتم التعاقد مع الأفراد للعمل أقل من ساعات الدوام الكاملة الأساسية.

4. العمل من المنزل: هي ترتيبات عمل أين يعمل الموظف بانتظام، جل أو بعض وقته في المنزل.

توفر جداول العمل البديلة هذه للموظفين ساعات عمل مرنة، وقتاً أقل في الانتقال إلى مكان العمل وبيئة عمل مريحة، وكلها عوامل تنبئ بارتفاع جودة الحياة الوظيفية. من وجهة نظر أصحاب العمل، تعد جداول العمل البديلة مفيدة لهم لأنها تعني حاجة أقل للمساحات المكتبية، وزيادة الإنتاجية ورفع معنويات الموظفين (Ahmad S. , 2013, p. 80).

### هـ. حلقات الجودة:

يولي مديرو العديد من المؤسسات اهتماماً لبرامج حلقات الجودة والتي انتشرت في اليابان، وهي عبارة عن أسلوب إداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للموظفين حيث تميل إلى تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار من خلال التقاء مجموعات صغيرة من العاملين (فريق عمل أو وحدات عمل) والذين يؤدون عملاً مشابهاً بشكل طوعي على أساس منتظم لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل وتحليلها واقتراح حلول لها. فعلى الرغم من أن أنشطة مراقبة الجودة موجهة نحو حل مشاكل الجودة المتعلقة بالوظيفة وتحسين أساليب الإنتاج، فإنها تؤدي أيضاً

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

إلى تحسين بيئة العمل وتمنح فرص أكبر للتعبير والتطوير الذاتي للموظفين المشاركين—وهي جوانب من "الجودة النفسية للحياة الوظيفية" - وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف (قريشي، 2018).

### الفرع الثاني: مداخل جودة الحياة الوظيفية

أما فيما يتعلق بمدخل تحقيق جودة الحياة الوظيفية فيتم الإشارة إلى بعض منها كما يلي:

#### أولاً-مدخل تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين مدخلا فعالا لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات لتحسين المستمر، ويتم من خلاله نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى الرؤوسين وهو يتيح الفرصة للمشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المؤسسة وإكسابهم مزيدا من قوة التصرف واتخاذ القرارات، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات مما يؤدي إلى تحقيق مزيد من التقدم المنظم في مجال الفاعلية الإنتاجية، خدمة العملاء واستمرارية التطوير. حيث أن تمكين العاملين يشكل أحد المداخل المؤثرة في إعداد الأطر البشرية المؤهلة والتي تحقق بدورها جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة (قهيري و كسنة، 2018).

#### ثانياً-المسؤولية الاجتماعية:

تشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجموعة واسعة من السياسات والقرارات مثل السلوك الأخلاقي، ودعم المؤسسات الخيرية، ومعاملة الموظفين بشكل جيد، وأن تكون المؤسسة صديقة للبيئة. وبالتالي، لا ينبغي للمؤسسة المسؤولية اجتماعيا أن تكون مريحة فحسب، بل تحتاج أيضا إلى إطاعة القانون والتصرف بشكل أخلاقي وأن تكون قوة إيجابية في المجتمع والاحتفاظ بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية المتعددة، من خلال إنشاء برامج فعالة مرتبطة بمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، حيث أن تطبيق هذه البرامج يحقق كل من احتياجات الموظفين الإيديولوجية والتطويرية، وقد أظهرت الأبحاث أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تفيد الموظفين بعدة طرق، مثل تعزيز الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، روح الفريق وتحسين جودة الحياة الوظيفية (Arndt, Singhapakdi, & Tam, 2015).

#### ثالثاً-أخلاقيات الأعمال:

تركز أخلاقيات الأعمال على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري، ويتم تعريفها على أنها التصرف وفقا للمبادئ والقيم الأخلاقية من طرف كلا من المسير، العامل والمؤسسة باعتبارها هيئة معنوية على أن تهتم بأصحاب المصالح واحتياجاتهم بالنظر إلى السياسات المتبعة من طرف المؤسسة، قرارات المسير وسلوك العاملين، وذلك وفقا للمبدأ النفعي القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين الأطراف الآخذة والمؤسسة وفقا للأهداف التنظيمية. وكذا الالتزام بالحقوق الأخلاقية من خلال المصادقية في التعامل، الحرية في التعبير واحترام خصوصية العامل، بالإضافة إلى الالتزام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية مع التزام المؤسسة نحو العاملين واختيار الأعمال المناسبة دون تعريضهم للمخاطر والأمراض. وكنتييجة لالتزام المؤسسة بأخلاقيات الأعمال تتحسن جودة الحياة الوظيفية (قهيري و كسنة، 2018).

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

تمر برامج جودة الحياة الوظيفية بالمراحل التالية (قهيري فاطنة، 2019، الصفحات 105-106):

1. تحديد الحاجة إلى برامج جودة الحياة الوظيفية:

يحدث ذلك عند ظهور مشاكل في العمل وكثرة الأخطاء مثل التأخير في العمل، الانخفاض في إنتاجية العمل وغيرها، حيث تقوم المؤسسة بدراسة هذه المشاكل ومن ثم تحديد جماعات العمل، الأقسام التي تعاني منها، مع تحديد العلاقة بين هذه الجماعات والأداء النهائي للمؤسسة وكذلك الحلول الممكنة لهذه المشاكل.

2. تحديد الأهداف:

يتم ذلك من خلال تحديد أهداف البرنامج أولاً، التعريف بالبرنامج وكيفية تنفيذه والمزايا التي يوفرها وذلك ضمن اجتماعات منظمة ومشاركة بين الإدارة والموظفين، وتتمثل مخرجات الاجتماع في الوصول لتحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بتحسين الجودة، التقليل من الأخطاء وتخفيض التكاليف.

3. تحديد الأدوار والمسؤوليات:

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تعيين الجهات التي لها علاقة بالبرنامج، وكذا المسؤوليات التي ستلتزم بها، وتتمثل هذه الجهات في إدارة الموارد البشرية، اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل مع ضرورة مشاركة الموظف لنجاح البرنامج، وذلك وفقاً لإرشادات واضحة يتم من خلالها شرح سياسات العمل.

4. التخطيط لتنفيذ البرنامج:

إعطاء تفاصيل أكثر حول تنفيذ البرامج الخاصة بسياسة العمل: الإجراءات المتخذة، منح السلطة لكل طرف وبيان حدودها، النزاعات المحتملة بين الأطراف وكيفية حلها ومن ثم وضع معايير تقييم مدى نجاح البرنامج.

5. تدريب الأطراف المشتركة:

تركز برامج التدريب على المشاركة، بناء روح الفريق، القيادة والاتصال، ولنجاح البرنامج يتوجب القيام بتدريب الأطراف المشتركة في البرنامج وتنمية المهارات اللازمة على معنى وأهداف البرنامج، سياسته وإجراءاته...

6. تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الأداء:

تصميم نظام للمعلومات ولقياس الأداء يتم من خلاله جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، تحليلها، ووضعها في تقارير ذات معنى، وتعلق هذه المعلومات بجودة مؤشرات الإنتاجية، التكلفة، العائد ومعدلات ترك الخدمة.

7. تزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة:

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تمكين الموظفين من الحصول على المعلومات الضرورية التي تمهم، وعن مدى تقدمهم في الأداء.

أما Gilbert (1989) فقد قدم نموذجاً لعملية جودة الحياة الوظيفية يمثلها الشكل رقم (14)، وهي عبارة عن سلسلة من المراحل التي ينطوي عليها تطوير برنامج جودة الحياة الوظيفية، تنفيذه وصيانته. يشبه نموذج عملية جودة الحياة الوظيفية العديد من النماذج للتغيير التنظيمي (French and bell, 1978)، (kochan and Dyer, 1976)، (Seashore, laweler, Mirvis and Camman, 1983)، هذا النموذج يعالج بوضوح التغيير التنظيمي في إطار نقابي.

الشكل رقم (14): مخطط يلخص المراحل الرئيسية في عملية جودة الحياة الوظيفية



Source : (Gilbert, 1989, p. 1059)

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

يتضمن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية سلسلة من العمليات المترابطة والمتواصلة والتي تتطلب المشاركة الفعالة والمتواصلة لجميع أعضاء المؤسسة من إدارة ونقابات وعاملين عبر مختلف مستويات المؤسسة، ابتداء من الإدارة العليا في أعلى التسلسل الهرمي إلى العاملين في المستوى التشغيلي، إنها عملية مستمرة ومتطورة تستند إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من التغذية الراجعة مما يعزز من اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى ذلك يساعد التقييم المستمر في تحديد تأثير هذه البرامج على كل من المؤسسة والعاملين بها.

### المطلب الثالث: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

حدد (Bohlander) ثلاث مشاكل شائعة لتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية تمثلت في المواقف الإدارية، تأثير الاتحادات والنقابات العمالية، تقييد الهندسة الصناعية (Dixit & Pandiya, 2015, p. 16):

#### 1. المواقف الإدارية:

تستند فلسفة جودة الحياة الوظيفية على الاقتناع بمشاركة العمال، هذا يعني أن الإدارة يجب أن تكون مستعدة وراغبة في السماح لموظفيها بذلك، حيث يتدخل البعض في القرارات المتعلقة بالظروف أو العمليات التي تؤثر على مهام عملهم ويبتئهم. وقد ينظر المديرون التقليديون إلى هذه الظاهرة على أنها تحد من حقوقهم في السيطرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على عمل الموظفين ويبتئهم، فيكونون غير مستعدين لتفويض عملية صنع القرار لمديري المستوى الأدنى، حيث أنهم يتبنون افتراضات نظرية (X) ويعتقدون أن الموظفين كسالى بطبيعتهم، ويفتقرون إلى المسؤولية ويتطلبون إشرافاً دقيقاً، ومن المرجح أن يقاوموا أي محاولة نحو برامج جودة الحياة الوظيفية. لذلك سيقوم المديرون بتحديد الأهداف للمرؤوسين وسيحدون من مشاركتهم.

#### 2. تأثير الاتحادات والنقابات العمالية:

يمكن أن يكون للنقابات العمالية تأثير كبير على نجاح أو فشل برامج جودة الحياة الوظيفية، فغالبا ما يعتقد قادة النقابات أن مشاريع جودة الحياة الوظيفية هي أدوات تستخدمها الإدارة لتحسين الإنتاجية أو لتسريع أداء العمل وبذل مزيد من الجهد من قبل العمال دون تعويض مقابل ذلك. وقد شدد (Irving Bluestone) نائب رئيس اتحاد عمال السيارات على أنه إذا تبنت الإدارة برامج جودة الحياة الوظيفية كوسيلة للحصول على مزيد من العمل من الموظفين يعتبر البرنامج فاشلاً، وذكر أن العمال سرعان ما يتعرفون على الحيل وسيرفضون التعاون، لذلك يجب أن يركز برنامج جودة الحياة الوظيفية على خلق مناخ من الرضا الوظيفي وإتاحة الفرصة للتنمية البشرية الكاملة. ولتهدئة هذه المخاوف والشكوك يجب على الإدارة شرح الدوافع الكامنة وراء كل برنامج وإشراك النقابة في التخطيط لجودة الحياة الوظيفية.

#### 3. تقييد الهندسة الصناعية:

تميل مبادئ الهندسة الصناعية إلى التعارض مع برامج جودة الحياة الوظيفية، فالهندسة الصناعية تؤكد على تجزئة المهام والتخصص بينما تتضمن جودة الحياة الوظيفية تغييرات وظيفية لتشجيع مبادرات الموظفين. ويتم حل هذا الصراع من خلال التخطيط الدقيق للمصنع الجديد وتخطيط المساحة ووضع المعدات.

تتطلب برامج جودة الحياة الوظيفية تكلفة رأسمالية ومصاريف تشغيلية ضخمة من وجهة نظر الإدارة قد تفوق قدرة المؤسسة بالإضافة إلى عدم وجود ضمان على فاعلية ونجاح هذه البرامج، الأمر الذي يستدعي تطبيق البرامج بعناية فائقة وذلك ضمن الميزانية المحددة مسبقاً لتحقيق النتائج المرجوة (أبو شمالة، 2018، صفحة 37).

وقد كشفت الدراسة التي تم إجراؤها من طرف Ellis و Pompli (2002) حول جودة الحياة للممرضات في كانبيري أن (بيئات العمل السيئة والعنصرية وعبء العمل وعدم القدرة على تقديم رعاية عالية الجودة، اختلال التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام المناوبة، عدم المشاركة في صنع القرار، العزلة المهنية، ضعف العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين، صراع الأدوار، وانعدام الفرصة لتعلم مهارات جديدة ) هي العوائق الرئيسية أمام تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين (Swamy, Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015, p. 283)

سعت الدراسة في الفصل الأول والذي يتضمن أربعة مباحث، لعرض الإطار النظري للمتغيرين المستقلين المتمثلان في القيادة الأخلاقية وذلك في المبحثين الأولين وجودة الحياة الوظيفية من خلال المبحث الثالث والرابع:

ففي المبحث الأول والثاني؛ وقبل التعمق في القيادة الأخلاقية، تم التطرق إلى مفهوم القيادة في الأدبيات مع تسليط الضوء على بعض من نظريات القيادة الكلاسيكية والمعاصرة، لتتطرق بعدها إلى صلب الموضوع، بداية من محاولة تبديد الغموض حول مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي في المؤسسات، ومن ثم تقديم مجموعة من وجهات النظر المختلفة في فهم القيادة الأخلاقية وأبرز النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة وهي نظريات إما تركز على سلوك القائد أو تركز على سماته. بعد ذلك الانتقال لعرض مختلف مبادئ القيادة الأخلاقية ومكوناتها، حيث تتمثل المبادئ في الاحترام، خدمة الآخرين، العدالة، الصدق اتجاه الآخرين وبناء مجتمع مع الآخرين، أما فيما يتعلق بالمكونات فقد تمثلت في الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة. ليتم التطرق بعد ذلك لأهم ما جاءت به الأدبيات فيما يتعلق بأهمية القيادة الأخلاقية، أما عن أبعاد القيادة الأخلاقية، فقد اختلفت وجهات النظر باختلاف طبيعة الموضوع وبيئة الدراسة وبناء على تعريف Brown وآخرون (2005) للقيادة الأخلاقية فقد تم تحديد أبعادها في ثلاث عناصر متمثلة في توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي. وفي الأخير تم تسليط الضوء على كيفية ترسيخ الأخلاقيات في المؤسسات، حيث أن عملية تعزيز وتقوية السلوك والممارسات الأخلاقية في مؤسسات الأعمال تتم عبر الاستناد إلى ركائز السلوك الأخلاقي والذي يقوم على ثلاثة ركائز أساسية متمثلة في الأخلاق الفردية، بيئة عمل أخلاقية والقيادة الأخلاقية، هذه الأخيرة تمثل أحد الركائز الأساسية للسلوك الأخلاقي وقيام مؤسسة أخلاقية.

من خلال المبحث الثالث والرابع لهذا الفصل تم التطرق إلى جودة الحياة الوظيفية، ففي البداية تم عرض النشأة والتطور المفاهيمي لهذا المصطلح عبر الزمن، ومحاولة لسرد بعض التعاريف المختلفة الأوجه لهذا المفهوم المركب والذي نظر إليه الباحثون من زوايا مختلفة، كما أنه يتميز بطابعه الديناميكي والتفاعلي، هذا وقد تم التطرق إلى أهمية توفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وأهدافها ومن ثم أبعادها التي تعددت نظرا لطبيعة جودة الحياة الوظيفية وتأثرها بعدة عوامل متشابكة التي يمكن أن تأخذ نمجا ذاتيا أو موضوعيا واعتمادها على مبدأ الانتشار. ولقد تم تحديد كل من العوامل التنظيمية والوظيفية المتمثلة في (المشاركة في صنع القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي)، العوامل المادية والمعنوية (ظروف عمل آمنة وصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) وكذلك العوامل المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) كأبعاد تترجم جودة الحياة الوظيفية في هذه الدراسة. لنتنقل الدراسة بعد ذلك لتوضيح بعض من برامج جودة الحياة الوظيفية التقليدية من (تحسين ظروف العمل، برامج الصيانة البشرية، برامج الرعاية الصحية، برامج الأمن والسلامة المهنية وبرامج العلاقات الإنسانية)، بالإضافة إلى البرامج الحديثة والتي ظهرت استجابة للتطلعات والتوجهات الحديثة للمؤسسات ومواكبة التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال ومن أهمها (التصميم الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتيا، ترتيبات العمل البديلة، حلقات الجودة). أما عن مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية فهي قائمة على (تمكين العاملين، المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال) ولكي يتم تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية كان لا بد على المؤسسات اتباع عملية متسلسلة من عدة مراحل حيث يتم ضمنها

## الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

تحديد الحاجة إلى هذه البرامج، تحديد الأهداف، تحديد الأدوار والمسؤوليات، التخطيط لتنفيذ البرنامج، تدريب الأطراف المشاركة، وتزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة لسير العملية. وفي النهاية تم عرض العوائق التي تصادف تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.

فيما يلي يأتي الفصل الثاني والذي خصص في هذه الدراسة لتناول الإطار النظري للمتغير التابع المتمثل في التهكم التنظيمي.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للتهكم التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي

المطلب الأول: دراسة اتجاهات الموظفين في السلوك

التنظيمي

المطلب الثاني: تعريف التهكم وأنواعه

المطلب الثالث: مفهوم التهكم التنظيمي

المطلب الرابع: وجهات النظر حول طبيعة التهكم

التنظيمي

### المبحث الثاني: النظريات الداعمة للدراسة

التهكم التنظيمي

المطلب الأول: نظرية التبادل الاجتماعي

المطلب الثاني: نظرية العقد النفسي

المطلب الثالث: نظرية الإحباط-العدوان

### المبحث الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي،

قياسه، أسبابه، آثاره والحلول العلاجية للحد

منه

المطلب الأول: أبعاد التهكم التنظيمي

المطلب الثاني: قياس التهكم التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب التهكم التنظيمي

المطلب الرابع: آثار التهكم التنظيمي والحلول

العلاجية للحد منه

### المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين

متغيرات الدراسة

المطلب الأول: العلاقة بين القيادة

الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية

والتهكم التنظيمي

المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الحياة

الوظيفية والتهكم التنظيمي

## تمهيد

في أدبيات السلوك التنظيمي، يعتبر التهكم التنظيمي مختلفاً من الناحية المفاهيمية عن النتائج التنظيمية الأخرى بسبب آثاره الضارة، وبما أن المؤسسات تتوقع وتطلب المزيد والمزيد من موظفيها ولا تقدم سوى القليل في المقابل، فإن التهكم من طرف الموظفين يعتبر أمراً لا مفر منه، لذلك خصص هذا الفصل لتسليط الضوء على هذا المتغير من خلال أربعة مباحث؛ في البداية ومن خلال المبحث الأول سنتطرق لماهية التهكم التنظيمي، يليه المبحث الثاني والذي خصص لمناقشة النظريات الداعمة لدراسة التهكم التنظيمي، في حين تم التركيز في المبحث الثالث على التهكم التنظيمي فيما يتعلق بأبعاده، كيفية قياسه، أسبابه، آثاره والحلول العلاجية للحد منه، وفي المبحث الرابع سنتناول الدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي).

## المبحث الأول: ماهية التهكم التنظيمي

اجتذب مفهوم التهكم الانتباه لا سيما في مجال السلوك التنظيمي وعلى أية حال فإن الدراسات التي أجريت حول التهكم هي جديدة تماماً ومع ذلك يعتقد أنه سيكون هناك الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية على التهكم والعوامل التنظيمية والإدارية المتعلقة به (كاظم، 2016). وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية التهكم التنظيمي، من خلال التعرف أولاً على دراسة اتجاهات الموظفين في السلوك التنظيمي، ثم عرض أهم ما جاء في الأدبيات حول مفهوم التهكم والتهكم التنظيمي، مع التعرف على وجهات النظر المختلفة حول طبيعة هذا المتغير.

## المطلب الأول: دراسة اتجاهات الموظفين في السلوك التنظيمي

في ظل المناخ الحالي الذي يتسم بالتغيرات المضطربة، والمنافسة الشديدة، بدأت المؤسسات تدرك أن الموظفين يعتبرون من أهم أصولها، حيث يعد الموظفون الراضون والمتحمسون أمراً حيوياً للأعمال الحالية وعاملاً رئيسياً يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها. فالمشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، والالتزام تعتبر أموراً ضرورية للإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، علاوة على ذلك تعتبر من العوامل المحددة لسلوك الموظفين في مكان العمل. وكان لهذه الأمور أيضاً دور في إحداث تغييرات تنظيمية وتنفيذ التقنيات الجديدة. وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة فإن هناك حاجة إلى أشخاص جيدين، راضيين، مشاركين، وملتزمين، فلا شيء يمكن أن يحل محل رأس المال الفكري. ولهذا تكتسب دراسة الاتجاه أهمية كبيرة بسبب تأثيره على سلوك الفرد، وغالباً ما يستخدم مصطلح الاتجاه كمصطلح شامل يغطي مفاهيم مثل التفضيلات، المشاعر، العواطف، الاعتقادات، التوقعات، الأحكام، التقييمات، القيم، المبادئ، الآراء والنوايا (Jain, 2014, p. 1).

الاتجاه هو استعداد الفرد لتقييم بعض الرموز أو الأشياء أو الجوانب من عالمه بطريقة مواتية أو غير مواتية. فعندما يتم التعبير عن الاتجاه من خلال الكلمات، يطلق عليه رأي، ولكن يمكن أيضاً التعبير عن الاتجاهات بالأفعال غير اللفظية. تشمل الاتجاهات كلا من العناصر العاطفية أو الشعورية بالحب أو الكراهية، الإدراك، والاعتقادات، وهي عناصر تصف موضوع الاتجاه، خصائصه، وعلاقاته

بالمواضيع الأخرى (Katz, 1960, p. 168). ويرى (Allport) أن مفهوم الاتجاه ربما يكون المفهوم الأكثر تميزاً والذي لا غنى عنه في علم النفس الاجتماعي الأمريكي المعاصر وقد عرف على أنه "حالة استعداد عقلية وعصبية يتم تنظيمها من خلال الخبرة، وتمارس تأثيراً توجيهياً أو ديناميكياً على استجابة الفرد لجميع الأشياء والمواقف المرتبطة به"، ويثير الاتجاه بشكل مميز سلوكاً استحوادياً أو بغضاً، مؤيداً أو غير مفضل، إيجابياً أو سلبياً نحو الأشياء التي يرتبط بها. غالباً ما ينظر إلى هذه القطبية المزدوجة في الاتجاهات على أنها أكثر سماتها تميزاً" (Allport, 1933).

وبعد عقد من الزمن عرف Krech و Crutchfield (1948) الاتجاه على أنه "تنظيم دائم للعمليات التحفيزية، العاطفية، الإدراكية والمعرفية فيما يتعلق ببعض جوانب الفرد" (Schwarz & Bohner, 2001). تشير النظريات والأبحاث في العلوم الاجتماعية إلى أن الاتجاهات هي بنيات متعددة الأبعاد، وينص تعريف داوسون (1992) على أنه في علم النفس الاجتماعي يعبر الاتجاه عن "التصرف مع أو ضد ظاهرة أو شخص محدد" ويوفر هذا التعريف جانبين للاتجاه الذي تدعمه الأدبيات. أولاً، الاتجاه يكون ثنائي القطب؛ حيث يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، مواتياً أو غير مواتياً. ثانياً؛ الاتجاه هو استجابة لشخص أو لشيء أو موقف (Altmann, 2008, p. 146).

وعلى الرغم من وجود مفاهيم مختلفة للاتجاهات التي يمكن العثور عليها في الأدبيات إلا أن نموذج المكون الواحد ونموذج المكونات الثلاثة هما الأكثر شيوعاً (Hassanein, 2014, p. 49). ويعتبر إطار نموذج المكون الواحد أحادي البعد، والذي يركز على عنصر واحد من الاتجاه، مع هيمنة التقييم وفي هذه الحالة يعتبر النموذج أن المكون العاطفي هو المؤشر الوحيد ذي الصلة أو القابل للتطبيق فيما يتعلق بالطبيعة التقييمية للاتجاه. بشكل عام في سياق هذا النموذج يتم استخدام "التقييم" و"التأثير" بالتبادل في مناقشة الاتجاهات. إن أولئك الذين يدافعون عن استخدام هذا النموذج مثل Ajzen و Fishbein (1980)، يفترضون أن النموذج يفرق بين الاعتقادات والنوايا السلوكية، حيث يتعلق الأول بالآراء التي يحملها الفرد حول الأشياء أو المعرفة أو المعلومات أو الأفكار التي يمتلكها بشأن ذلك، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، بينما تشير النية السلوكية إلى الميل إلى عدد من التصرفات المختلفة المرتبطة بالاتجاه والرغبة في الاستجابة لموضوع سلوكي معين بطريقة معينة (Alradaan, 2012, pp. 53-54).

وعلى النقيض من النظرة أحادية البعد للاتجاه، فقد تم اقتراح نموذج آخر متعدد الأبعاد، وفقاً لهذا النموذج يتم تعريف الاتجاه على أنه "الجاهزية للرد على فئة معينة من المحفزات بأنواع معينة من الاستجابات"، يتم تحديد هذه الفئات من الاستجابات على أنها معرفية أو إدراكية (فيما يتعلق بالاعتقادات والآراء والأفكار حول موضوع الاتجاه)، عاطفية (فيما يتعلق بالمشاعر التقييمية للحب والكراهية)، وسلوكية فيما يتعلق بالنوايا السلوكية أو ميول العمل (Hassanein, 2014). وقد عرف Eagly و Chaiken الاتجاه على أنه "ميل نفسي يتم التعبير عنه من خلال تقييم كيان معين بدرجة معينة من التفضيل أو عدم التفضيل" (Eagly & Chaiken, 2007, p. 582). في هذا التعريف، يشير التقييم إلى جميع فئات الاستجابة التقييمية، سواء كانت علنية أو سرية، معرفية، عاطفية أو سلوكية، فالاتجاه يتطور على أساس الاستجابة التقييمية، وهذا يعني أن الفرد لا يكون لديه اتجاه حتى يستجيب بشكل تقييمي لموضوع الاتجاه

على أساس معرفي أو عاطفي أو سلوكي. بشكل عام ينظر إلى الاتجاه باعتباره حالة استنتاجية، مع تقسيم الاستجابات التقييمية إلى ثلاث فئات (الإدراكية والعاطفية والسلوكية) (Hassanein, 2014):

يشير المكون الإدراكي إلى الآراء والأفكار حول موضوع الاتجاه، وغالبا ما يتم تصور هذه الآراء والأفكار على أنها اعتقادات، حيث تفهم على أنها ارتباطات ينشئها الأشخاص بين (موضوع الاتجاه والصفات المختلفة). تتضمن هذه الاستجابات التقييمية الإدراكية مختلف الاستجابات الخفية التي تحدث عندما يتم استنتاج أو إدراك هذه الارتباطات بالإضافة إلى الاستجابات العلنية للاعتقادات المعلنة لفظيا. تعبر السمات المرتبطة بموضوع الاتجاه عن تقييم إيجابي أو سلبي، وبالتالي يمكن لعلماء النفس تحديد موقعها على سلسلة تقييمية متواصلة في أي موقف من "الإيجابي للغاية" إلى "السلبي للغاية"، بما في ذلك النقطة المحايدة. على سبيل المثال يعتقد بعض المعلمين أن التعليم الشامل يعزز الأداء الاجتماعي والعاطفي للطلاب ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، هذا الاعتقاد يربط موضوع الاتجاه بسمات إيجابية، وقد يعتقد مدرسون آخرون أن التعليم الشامل يؤثر سلبا على التحصيل الأكاديمي للطلبة ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة، وبالتالي يربط هذا الاعتقاد موضوع الاتجاه بسمات سلبية.

يشير المكون العاطفي إلى مجموعة المشاعر والحالات المزاجية والانفعالات والنشاط المرتبط بالجهاز العصبي الودي والتي يشعر بها الأفراد فيما يتعلق بموضوع الاتجاه، ويمكن أن تتراوح هذه الاستجابات العاطفية أيضا من الإيجابية للغاية إلى السلبية للغاية، وبالتالي يمكن وضعها على بعد تقييمي للمعنى. على سبيل المثال، عند النظر في مفهوم التعليم الشامل، فإن البعض من الأفراد قد يشعرون بشعور التشاؤم، وقد يشعر آخرون بشعور الأمل والتفاؤل. بشكل عام، الأشخاص الذين يقيمون موضوع الاتجاه بشكل إيجابي من المرجح أن يواجهوا ردود فعل عاطفية إيجابية اتجاهه، في حين أن الأشخاص الذين يقيمون موضوع الاتجاه بشكل غير موات من المرجح أن يواجهوا ردود فعل عاطفية سلبية.

يتكون العنصر السلوكي من الأفعال العلنية التي يظهرها الأشخاص فيما يتعلق بموضوع الاتجاه وتتضمن نوايا الفعل التي لا يتم التعبير عنها بالضرورة في السلوك العلني، ولأن هذه الاستجابات تتراوح أيضا من الإيجابية للغاية إلى السلبية للغاية فإنه يمكن وضعها على بعد تقييمي للمعنى. على سبيل المثال، فيما يتعلق بالتعليم الشامل، قد يتصرف بعض المعلمين بشكل إيجابي تجاه الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في فصولهم الدراسية وقد لا يتصرف آخرون كذلك، قد ينوي المعلم تكييف أسلوب التدريس الخاص به ليناسب الأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة في فصله، لكنه قد ينفذ هذه النية بالفعل أو لا ينفذها. ولقد جادل Eagly و Chaiken (1993) بأن الأشخاص الذين يقيمون موضوع الاتجاه بشكل إيجابي يميلون إلى الانخراط في سلوكيات تعززه أو تدعمه، والأشخاص الذين يقيمون موضوع الاتجاه بشكل سلبي يميلون إلى الانخراط في سلوكيات تعيقه أو تعارضه. النقطة المهمة هنا هي أن هذه الاستجابات، سواء كانت علنية أو سرية، تكون في بعض الأحيان معقدة للغاية ولا تعتمد فقط على الاتجاهات، كما أنها تعكس نوع الوضع الاجتماعي وتاريخ العلاقات بين الأفراد.

تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها (صديق، 2012، صفحة 307):

- الاتجاهات مكتسبة وهي قابلة للتعديل والتطوير؛
- تتمتع الاتجاهات بخاصية الثبات والاستقرار النسبي؛
- الاتجاهات متدرجة من الإيجابية الشديدة إلى السلبية الشديدة؛
- تتعدد الاتجاهات وتنوع، وذلك بحسب المثيرات والمتغيرات المرتبطة بها؛
- لها ثلاث مكونات أساسية: سلوكية ومعرفية وعاطفية؛
- قابلة للقياس والتقييم؛
- قد تكون في أحيان معينة متناقضة بين اتجاهات الشخص المتكونة من خبراته الخاصة، وبين الاتجاهات التي يجب أن يتبعها تبعاً لثقافة مجتمعه وقيمه وعاداته وقوانينه؛
- توجه سلوك الأفراد والجماعات في أحيان كثيرة؛
- ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية إلى أخرى.

قسمت العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه إلى نوعين: عوامل تجعل تغيير الاتجاهات أمراً سهلاً وعوامل تجعل تغيير الاتجاهات أمراً صعباً، فكلما كان الاتجاه قوياً وثابتاً ومستقراً ويتمتع بدرجة وضوح كبيرة مع اتساق الفرد بالجمود الفكري فإن هذا سيجعل تغيير الاتجاهات أمراً صعباً، أما إذا ما تميزت الاتجاهات بالضعف، عدم التوازن، التباين في الآراء مما يجعل من الاتجاه غير واضح نحو موضوع الاتجاه، بالإضافة إلى قلة الخبرة بموضوع الاتجاه كل هذه العوامل تجعل الاتجاهات سطحية وهامشية مما يجعل من تغييرها أمراً سهلاً (كمال و شهرزاد، 2020، صفحة 74).

مؤخراً أصبحت أهمية الموظفين واتجاهاتهم تحظى بالاهتمام، مما أدى إلى إجراء العديد من الدراسات لتحليل سلوك الفرد في مكان العمل، يعرف (Daft 2001) المؤسسات بأنها كيانات اجتماعية موجهة نحو الهدف، ومصممة كأنظمة نشاط منظمة ومنسقة بشكل معتمد، ومرتبطة بالبيئة الخارجية. يرى (Daft) أن الأفراد يعملون معاً بطريقة منسقة لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث أنه إذا استطاعت تلك المؤسسات النجاح في تحفيز الأفراد العاملين بها لتحقيق هذه الأهداف المشتركة ستكون على الأرجح فعالة، بينما ستعاني تلك التي لا تفعل ذلك وفي نهاية المطاف قد تختفي من الوجود. وفي المقابل، وعلى الرغم من أنه عادة ما يتم التشجيع على التفكير في المؤسسات باعتبارها مؤسسات عقلانية تسعى إلى تحقيق أهداف تطمح إلى تلبية مصالح الجميع، إلا أن هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن هذا الرأي مجرد إيديولوجية أكثر من كونه حقيقياً فغالبا ما تستخدم المؤسسات كأدوات للهيمنة التي تعزز المصالح الأنانية على حساب الآخرين. تسعى المؤسسات لتحديد أهدافها بوضوح، وغالبا ما يكون الموظفون متحمسين للغاية لتحقيق هذه الأهداف، لأن تحقيقها يوفر لهم الرضا والفرص للنمو الشخصي والتطوير. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون العمل تجربة مرهقة ويمكن أن ينظر إلى الأهداف التنظيمية المعلنة رسمياً على أنها غامضة إلى الحد الذي يصبح فيه الموظفون متشككين بشأن النية الحقيقية للمؤسسة ودوافعها لقرارات

والممارسات وقد يكون لمثل هذه التصورات تأثير على تحفيز الموظفين ورضاهم، وذلك عندما يبدوون في التشكيك في صدق ونزاهة مؤسستهم، الأمر الذي يؤدي على المدى الطويل إلى تعريض فعالية المؤسسة وبقائها للخطر (Naus, 2007).

لقد كان السبب الرئيسي لاهتمام الباحثين باتجاه الموظف هو تأثيره العميق على سلوكيات الموظفين وعلى العديد من النتائج التنظيمية وقد حظيت الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأكثر قدر من الاهتمام. فبالنسبة للالتزام التنظيمي حاولت عدد من الدراسات تحديد وتفعيل المفهوم وسوابقه ونتائجه في البيئات التنظيمية والثقافية المختلفة كمفهوم متعدد الأبعاد، ومع ذلك كان الاهتمام يدور حول الاتجاهات التي من المحتمل أن تكون مفيدة للمؤسسات. حيث أن هناك قلقا متزايدا بين مديري المؤسسات والباحثين لاتجاهات الموظفين التي لها آثار مدمرة محتملة على المؤسسات (Bashir, 2011).

ومع ذلك، في الآونة الأخيرة، تحول تركيز البحث إلى حد ما ليشمل البنى التي تصف الجوانب الأقل ملاءمة لسلوك الموظف ومن الأمثلة على ذلك ضغوط العمل ومجموعة من السلوكيات بما في ذلك الفظاظاة والتنمر، والعنف في مكان العمل والتي تندرج ضمن سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية (Naus, 2007). وبشكل أكثر تحديدا فإن ضعف الالتزام في العمل يتجسد من خلال سلوكيات ضارة في بيئة العمل، بحيث تنتج هذه السلوكيات والطريقة التي يتم التعبير عنها من جراء الإخلال بالعقد النفسي القائم بين العاملين والمؤسسة المستخدمة، فبمجرد التحاق الموظف بالعمل تتولد لديه توقعات تعرف بالعقد النفسي وهو عقد ضمني بين الفرد والمؤسسة، يعمل على ضبط وتحديد ما ينتظره أو يتوقع الحصول عليه وفي نفس الوقت ما يمكن تقديمه من كلا الطرفين، فإذا ما تم تطابق التوقعات مع الأفعال والوفاء بهذا العقد ففي هذه الحالة يتكون لدى الفرد اتجاه إيجابي نحو المؤسسة يتمثل في زيادة الولاء والانتماء والالتزام داخلها، هذا بالإضافة إلى زيادة دافعيته نحو العمل، ومحاولة الوصول إلى أداء متميز وفي النهاية يتبلور كل ذلك في زيادة الرضا الوظيفي. وفي حالة حدوث العكس، وحدث هناك إخلال أو خرق للعقد النفسي فإن النتائج ستكون في شكل ردود فعل سلبية على شكل سلوكيات ضارة منها عدم الالتزام في مكان العمل والتي تأخذ عدة صور من بينها أعمال الشغب والتخريب، التأخير، عدم بذل الجهد المطلوب أثناء تأدية المهام، السخرية من زملاء العمل، عدم الجدية في العمل وكذلك التصرف بفضاضة (مرزوق، 2020) ومن بين الاتجاهات التي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على المؤسسات ما يعرف بالتهكم التنظيمي، حيث يمكن للموظفين المتهكمين التأثير على المؤسسة بأكملها ويمكنهم إعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها (Aly, Ghanem, & El-Shanawany, 2016, p. 85). يتم تصور التهكم التنظيمي على أنه اتجاه، باعتباره يندرج ضمن الاستجابات بشكل إيجابي أو سلبي لشيء أو شخص أو مؤسسة أو حدث. ويشير علماء النفس أن التقييم هو جوهر الاتجاهات، وبهذا يعتبر التهكم التنظيمي اتجاها سلبي نحو المؤسسة التي يعمل بها الفرد (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 345).

### المطلب الثاني: تعريف التهكم وأنواعه

#### الفرع الأول: تعريف التهكم

أولا- تعريف التهكم لغة:

التهكم لغة؛ تهكم/تهكم ب/تهكم على يتهكم، فهو متهكم، والمفعول متهكم: تهكم فلانا فلانا/ تهكم فلان بفلان/تهكم فلان على فلان استهزاء به واستخف، تهكم على غيره: اشتد غضبه وحققه، تهكم فلان على الأمر الفائق: تندم. (ناجي، 2014، صفحة 213).

ثانياً-تعريف التهكم اصطلاحاً:

التهكم هو مفهوم يندرج في مختلف التخصصات؛ في العلوم الاجتماعية مثل الفلسفة والدين والعلوم السياسية وعلم الاجتماع والإدارة وعلم النفس، ويشرح كل تخصص مفهوم التهكم من خلال وجهات نظر مختلفة (Ince & Turan, 2011, pp. 104-105).

يعرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي (1989) المتهكم (Cynic) بأنه "الشخص الذي يظهر ميلاً إلى عدم الإيمان بصدق أو صلاح الدوافع والأفعال البشرية ويعبر عن ذلك من خلال السخرية والتهكم، فهو يبحث عن العيوب في الأمور بشكل ساخر أو مستهزئ (Şen & Basim, 2022, p. 55).

المتهكم وفقاً لقاموس Merriam-Webster (2003) هو "الشخص الذي يعتقد أن جميع الناس تحركهم الأنانية، وتكون نظرتهم بازدراء وغالباً ما تكون سلبية بشكل معتاد". إن التهكم متناقض من حيث أن المتهكم يجب أن يحمل مشاعر إيجابية (تحسين المؤسسة) ومشاعر سلبية (فشل حتمي لجهود التغيير) في وقت واحد (Isik, 2014).

وقد نظر الباحثون إلى التهكم باعتباره سمة شخصية، أو عاطفة، أو اعتقاد أو اتجاه. ولقد عرفت الأعمال الأولية المتعلقة بالتهكم بين العمال الأمريكيين ببساطة بأنها "اتجاهات سلبية وعدم ثقة نحو السلطة والمؤسسات" (James, 2005, p. 9).

يرى Holzman (1980) أن التهكم لا يرتبط بالرغبة في الانتقام، بل مع عدم الثقة، حيث ينعكس ذلك في عدم القدرة على ملاحظة أي "خير" في دوافع الآخرين أو في البيئة المحيطة (Regoli, Crank, Potgieter, & Powell, 1990, p. 133).

عرف (Anderson) التهكم بشكل عام بأنه "اتجاه عام ومحدد، يتميز بالإحباط واليأس وخيبة الأمل بالإضافة إلى الازدراء وعدم الثقة نحو شخص أو مجموعة أو إيديولوجية أو أعراف اجتماعية أو مؤسسة (Andersson & Bateman, 1997, p. 450).

يعرف Tokgöz وYılmaz (2008, p. 285) التهكم بأنه:

أ. اتجاه متشائم ومخيب للآمال في تفسير الأحداث، خاصة فيما يتعلق بدوافع الناس السرية وغير المكشوفة؛

ب. هو الميل إلى رعاية الآخرين وإدارة الأمور كوسيلة لحماية أو زيادة مصالح الفرد الخاصة فقط.

يرى المتهكمون أن الأنانية والمكر هي أساس الطبيعة البشرية، إنهم متفقدون على أن الناس سوف يكذبون إذا تمكنوا من تحقيق مكاسب من خلال ذلك، وأن الناس يميلون إلى الاهتمام ببعض البعض أكثر مما يفعلون حقاً، وأن الناس قد يزعمون أنهم صادقون وأخلاقيون ولكنهم يتصرفون بشكل مختلف عندما يكون المال على المحك. بشكل عام لا يثق المتهكمون في دوافع الآخرين، أنانيون تماماً ويخدمون أنفسهم. ويعتبر التهكم مختلفاً تماماً عن الشك الذي يمكن أن يكون استجابة معقولة وصحية للحياة والعمل في عالم اليوم، فقد يراود

المتشككون مشاعر الشك في بعض أو معظم ما يقال لهم لكنهم مستعدون لتقبل الدلائل والتوضيحات، ومن ناحية أخرى، فإن المتهمون مقتنعون تماما بأن غيرهم يجعلون أنفسهم في المرتبة الأولى وأنانيون، وسيفعلون أي شيء للحصول على امتيازات، لدرجة أنهم غير منفتحين بشأن أي شيء آخر (Mirvis & Kanter, 1989, p. 379).

تفترض بعض المناهج النفسية أن التهكم هو صفة شخصية ثابتة، وكون التهكم كصفة يرى Graham (1993) أنه يظهر في الأفراد الذين يرون الآخرين كأشخاص غير صادقين، أنانيون، غير مهتمين؛ كما يشككون في دوافع الآخرين؛ ويتسمون بالحذر وانعدام الثقة في العلاقات؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يظهرون سلوكا عدائيا ومتسلطا؛ ويشعرون بالاستياء من وجود مطالب تطلب منهم من قبل الآخرين؛ وغالبا ما يكونون غير ودودين وغير متعاونين (Brandes, 1997, p. 9)، وفي نفس الإطار يتم تعريف التهكم على أنه "سمة شخصية أو ميل معتاد للرؤية والتفكير"، وهو يختلف عن الشك، هذا الأخير الذي يعتبر استجابة إدراكية لنوع معين من المدخلات، ففي حين أن الشك قصير المدى، فالتهكم يكون دائما. علاوة على ذلك، يشكك المتهمون في الدوافع وراء أي اتصالات، على عكس المشككين الذين يركزون على الرسائل التي تم توصيلها فقط (Kuokkanen & Sun, 2016, p. 5).

يتغذى التهكم من السلبيات مثل الإحباط وخيبة الأمل والشعور باليأس، ويظهر على شكل كراهية الآخرين وعدم الثقة بهم والمواقف السلبية وغير الآمنة تجاه السلطة (Ikinci, Unalan, & Yurdakos, 2018, p. 513).

يرى Stavrova وآخرون (2020, p. 1) أن التهكم هو "الميل للاعتقاد بأن الناس مفلسون أخلاقيا ويتصرفون بشكل غادر لتحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية".

### الفرع الثاني: أنواع التهكم

حدد Dean وآخرون (1998) خمسة أنواع مختلفة من التهكم؛ التهكم الشخصي، الاجتماعي/ المؤسسي، التهكم المهني، التهكم للموظفين، والتهكم من التغيير التنظيمي، إلا أنه ومراجعة الأبحاث وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أن أغلبها تناولت مفهوم التهكم بنوعين مختلفتين؛ التهكم العام والتهكم الخاص (التنظيمي)، حيث يعتقد أن النوع الأول ناجم عن شخصية الفرد وتعكس وجهة نظر الشخص، بينما يعتمد النوع الثاني المتمثل في التهكم التنظيمي على العوامل التنظيمية التي تسبب الاتجاهات التهامية لدى الفرد أو الخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى إنكار التوقعات وكذلك الأحداث التي وقعت داخل المؤسسة (Topcu, et al., 2017).

ويؤكد Kamalanabhan و Nair (2010, p. 14)، ذلك حيث يرى أنه يتم فهم التهكم من زاويتين وهما التهكم العام والتهكم التنظيمي، يتم توجيه التهكم العام إلى كيانات مختلفة بما في ذلك المجتمع وقطاع الأعمال بشكل عام، ويعتبر التهكم العام متفاقما بسبب الاعتقاد السائد بأن الآخرين منخطرون في أعمال غير أخلاقية أو أن السلوك غير الأخلاقي شائع أو طبيعي، ويضيف Tokgöz و Yılmaz (2008) أن التهكم العام هو سمة شخصية فطرية ومحددة تعكس تصورات سلبية بشكل عام حول السلوك البشري، أما التهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يتضمن أبعادا إدراكية وعاطفية وسلوكية ينميها الشخص تجاه المؤسسة التي يعمل بها. لذلك فإن التهكم العام والتهكم التنظيمي يختلفان هيكليا عن بعضهما البعض.



إن التهكم العام يتجسد من خلال انتهاك العقد النفسي بين الفرد والمجتمع، حيث يدرك الأفراد دورهم في النظام الاجتماعي والتوقعات المتبادلة التي ينتظر تحقيقها من الحكومات والمجتمع بشكل عام، وما يميز التهكم العام النظرة السلبية والجفاء لكافة المؤسسات سواء الاقتصادية والاجتماعية والتي تكون في نظر الأفراد المتهمين مصدرا لمعاناتهم ودائما ما يتم إلقاء اللوم عليها. أما فيما يتعلق بالتهكم الخاص (التنظيمي) فإنه يظهر في حالات وفي بعض الظروف أين يكون الشخص فيها متهكما؛ فهو اتجاه سلبي نحو المؤسسة (الفتلاوي علي، 2014).

هناك أشكال أخرى من التهكم يمكن العثور عليها في الأدبيات، حيث يمثل كل شكل من أشكال التهكم المختلفة بنياته المميزة وله تفسيراته الخاصة لكيفية تطوره. فقد تم استكشاف التهكم السياسي، التهكم الاجتماعي، التهكم المرتبط بالعمل، تهكم الموظفين، ... إلا أنه ورغم تعدد الأنواع واختلافها هناك عامل مشترك في جميع الأبحاث المقدمة وهو أنه مرتبط بالتوقعات التي تتم تلبيتها (Pitre, 2004, p. 10).

### المطلب الثالث: مفهوم التهكم التنظيمي

#### الفرع الأول: التطور الفكري للتهكم التنظيمي

تواصل المؤسسات أنشطتها في بيئة مضطربة بشكل متزايد وتتغير بوتيرة لا يمكن السيطرة عليها لأسباب اقتصادية، اجتماعية، سياسية وتكنولوجية. ويذكر أن النتائج التي يتم الحصول عليها في الممارسات العملية في المؤسسات تعني على الأرجح المزيد من العمل الذي يتعين القيام به، وأن هناك فجوة بين خطابات الإدارات والحقائق من وقت لآخر. ففي مثل هذه البيئة تم لفت الانتباه إلى اتجاه "التهكم التنظيمي" (Tokgöz & Yılmaz, 2008).

وبداية أجرى عالم الاجتماع Arthur Neiderhoffer (1967) بحثا شاملا عن التهكم في السياق التنظيمي وكان مهتما بما اعتبره بداية تدريجية للتهكم والاعترا ب والفساد بين ضباط الشرطة، وهي دراسة استقصائية قام بها تم التركيز فيها على التهكم وأسبابه وعواقبه بين شرطة مدينة نيويورك، أين حاول قياس مستوى التهكم لديهم، لتصبح هذه الدراسة قاعدة للعديد من الدراسات اللاحقة حول التهكم في السياق التنظيمي. وقد تم الإشارة في هذه الدراسة إلى أن الضباط العاملين في الشرطة يبدون نوعا من التهكم لا يوجد إلا في قسم الشرطة، ليطلق على هذا النوع من التهكم اسم "التهكم المهني" وهو نوع من التهكم الموجود في البيئات المهنية/ التشغيلية المختلفة (Bashir, 2011, p. 50; Regoli & Crank, 1990).

يعتبر كتاب (Arthur Neiderhoffer) "وراء الدرع" من الأعمال الكلاسيكية على نطاق واسع في أدبيات الشرطة (Hickman, 1967) وقد اقترح نيدرهورف (1967) نظرية الإجهاد لتفسير الاتجاهات التهامية بين ضباط الشرطة، وقال إن ضباط الشرطة يشعرون بالإحباط وخيبة الأمل عندما يواجهون التناقض بين التوقعات المثالية وواقع عمل الشرطة في الشارع، الأمر الذي يولد التهكم، وإذا لم يتم العودة إلى الالتزام المهني فإن ذلك سيؤدي في النهاية إلى اللامبالاة والاعترا ب الوظيفي.

ويعتقد أن هذا يحدث على مدار الحياة المهنية للضباط بدءاً من التناقض بين التدريب الأكاديمي والخبرة الميدانية الأولية، ولاحقاً كنتيجة؛ تعرضهم المستمر للتغييرات الإدارية التي ينظر إليها على أنها غير متوازنة مع عمل الشرطة على مستوى الشارع، بالإضافة إلى الإخفاقات الملحوظة في نظام العدالة الجنائية، فضلاً عن آثار العدوى من الضباط المتهمين الآخرين (Hickman, 2008).

وقد لاحظ (Neiderhoffer) في دراساته عن الشرطة الحضرية تطور "تهكم الشرطة" الذي وصفه بأنه "نتيجة ثانوية للاضطراب في البنية الاجتماعية" لعمل الشرطة الناشئ عن التفاعل بين غموض الأدوار والضغط المتضاربة فيما يتعلق بضرورة إضفاء الطابع المهني على عمل الشرطة بجعله أكثر احترافية. ولقد وجد أن لدى الضباط موضعين لتهكمهم: (1) التنظيم (التهكم التنظيمي) و(2) خدمة الناس والقانون (التهكم من العمل)، وبعبارة أخرى، وعلى الرغم من أن الباحثين درسوا في البداية تهكم الشرطة كمفهوم أحادي البعد، لكن تم إثبات أن هذا لم يكن هو الواقع، مما أدى إلى التمييز بين نوعين محددين من التهكم: التهكم التنظيمي الذي يركز على الاتجاهات السلبية تجاه مؤسسة الشرطة الواسعة والتهكم من مكان العمل الذي ينطوي على اتجاهات سلبية إزاء بيئة العمل اليومية، وقد تم تحديد تهكم الشرطة على أنه اتجاه للضباط يتميز بثلاث عناصر: (أ) مشاعر الكراهية وعدم الثقة؛ (ب) عدم القدرة على التعبير عن هذه المشاعر بشكل علني تجاه الأفراد والمؤسسات التي تسببت فيها؛ (ج) تجربة مستمرة من الغضب الناشئ عن الشعور بالعجز والشدائد المستمرة. وينطوي التهكم لدى الشرطة على كل من الاحتقار تجاه مؤسسات الشرطة نفسها، وعدم الثقة من خلال الشكوك حول فعاليتها وموثوقيتها (Lobnikar & Pagon, 2004, p. 2; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

تمت دراسة التهكم في بيئات تنظيمية أخرى مختلفة من حيث خصائصها عن بيئة الشرطة ولقد نشأ بين أعضاء المؤسسات في عالم الأعمال في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، وانتشر على نطاق واسع في الولايات المتحدة، آسيا وأوروبا (Tokgöz & Yılmaz, 2008) وفي سنة (1989)، أظهر كل من (Kanter) و(Mirvis) اهتماماً بحثياً بالموضوع من خلال كتابهما "الأمريكيون المتهمون" حيث تم إثبات أن (43%) من العمال الأمريكيين متهمون ويشعرون بعدم الثقة في الإدارة وبأنهم يتم التعامل معهم بشكل غير عادل في العمل، ويعتقدون أن مؤسساتهم تستغلهم، وقد تم تعريف المتهمين على أنهم أشخاص يتميزون بضيق الأفق ومحبطون لأنهم لم يتمكنوا من الحصول على توقعاتهم، وأنهم يؤمنون بحقيقة أن الأشخاص الذين تربطهم بهم علاقة أنانيون ويعملون فقط من أجل مصالحهم الخاصة (Cinar, Karcioğlu, & Aslan, 2014, p. 431; Isci, Sisman, & Bektas, 2013, p. 253). وبناءً على دراسة Mirvis وKanter (1991, pp. 50-51) فقد تمت ملاحظة أن نسبة المتهمين الأمريكيين ارتفعت لتصل إلى (48%) حيث أن هذه النسبة من المتهمين يتفقون على أن الكذب وإظهار وجه زائف والتشهير بالآخرين هي أمور أساسية في الشخصية الإنسانية ولديهم اعتقاد أن الناس في الأساس يسعون فقط إلى تحقيق مصالحهم الذاتية، أما النسبة الباقية فلهم رأي حذر إلى حد ما أو متفائل تماماً بشأن الطبيعة البشرية.

لقد ساهمت الدراسات التي تم تقديمها في السياق التنظيمي في ترسيخ هذا المفهوم في فترة التسعينات وما بعدها، من خلال طرح عدة وجهات نظر تسعى لتعريف التهكم التنظيمي واقتراح أدوات لقياسه، واختبار مدى تأثيره على بعض المتغيرات التنظيمية مثل العقد

النفسي، التغير التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، دوافع العمل، الاستعداد للمشاركة في مجهودات التغيير. وبشكل أكثر تحديدا ساهمت Brandes وآخرون (1999) في تصميم بنية لقياس التهكم التنظيمي تركز على ثلاث جوانب: البعد الإدراكي، العاطفي والسلوكي، وبهذا تكون قد قدمت أهم الأعمال في الأدبيات الإدارية، وبينت كيفية تطور التهكم، ومن ثم شهدت الفترات اللاحقة التهكم التنظيمي بشكل متزايد في بيئات المؤسسات التي تعج بعدم الثقة والسلوكيات الانتهازية، وبهذا توسعت البحوث أكثر حول التهكم في السياق التنظيمي (بناي، 2014، صفحة 100).

### الفرع الثاني: تعريف التهكم التنظيمي

قدم الباحثون مجموعة من التعاريف المختلفة للتهكم التنظيمي ضمن المنظومة الفكرية التنظيمية والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

تم تقديم تعريف للتهكم التنظيمي Abraham (1991) بأنه "اعتقاد الموظفين أن المؤسسة تفتقر إلى التماسك الأخلاقي وأن مبادئ الصدق والعدالة والإخلاص يتم التضحية بها في سبيل تحقيق مصالحها الذاتية، وهذا الاعتقاد عندما يقترن مع رد عاطفي قوي ينتج عنه سلوك سلبي ضد المؤسسة" (علي و ولي، 2020، صفحة 704).

عرف Dean وآخرون (1998, p. 345) التهكم التنظيمي بأنه "اتجاه سلبي نحو المؤسسة التي يعمل بها الفرد يشتمل على أبعاد إدراكية وعاطفية وسلوكية"، وبشكل أكثر تحديدا، التهكم هو الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة مصحوبة بمشاعر الضيق والاشمئزاز وحتى العار مما يساهم في الميول نحو السلوك السلبي.

تم تعريفه من طرف Ferris وآخرون (1998) بأنه "تصورات الموظفين حول الأنانية وسوء الاستخدام والاستغلال والتحيز والمحسوبية في العمل"، وسواء كان المتهمون لديهم المبررات بالفعل في اعتقادهم حول المؤسسة أم لا، فإن مشاعر الإحباط والازدراء التي يشعرون بها لا بد أن تؤثر على التزامهم وارتباطهم بالمؤسسة، وكذلك في أدائهم في العمل.

ويوضح Lobnikar و Pagon (2004, p. 2) أن التهكم التنظيمي هو "اتجاه سلبي ضد أساليب إدارة المؤسسة، وضد الإجراءات والقواعد واللوائح التي تستخدمها القيادة".

ويوضح Dean (1995) تعريف التهكم التنظيمي الذي يرى أنه "اتجاه سلبي للموظفين نحو الإدارة والمؤسسة، والذي يعتمد على الاعتقاد الراسخ بأن الإدارة سوف تفشل باستمرار في تلبية توقعاتهم، غالبا ما يكون هذا الاعتقاد مصحوبا بمشاعر خيبة الأمل، وربما الغضب أو الاستقالة"، حيث يشير هذا التعريف أنه من بين الأهداف المحتملة للتهكم التنظيمي، بما في ذلك العملاء أو زملاء العمل، فقد تم اختيار الإدارة كهدف لتعريف التهكم التنظيمي بسبب أهمية وانتشار التهكم فيما يتعلق بالمديرين، وخصوصا كبار المديرين، الذين يظل ذكرهم راسخا في أذهان الموظفين بالمؤسسة. على سبيل المثال، عندما يقول الموظفون "هذه المؤسسة لا تهتم بي" فهذا يعني في الواقع أن المديرين المسؤولين عن إدارة المؤسسة لا يهتمون بهم. بناء على تعريف التهكم القائم على اعتقاد الموظفين بأن المديرين سوف يفشلون باستمرار في الارتقاء إلى مستوى توقعاتهم مما يؤدي إلى طرح التساؤل عن طبيعة التوقعات التي لدى الموظفين تجاه المديرين، وقد

تم تحديد عدد من التوقعات؛ كتوقعات الموظفين من المديرين أن يهتموا بأهداف المؤسسة، وأن يتصرفوا بطرق تعزز رفاهية المؤسسة، وليس فقط رفاهيتهم. أن يكون المديرين قادرين على إدارة المؤسسة بنجاح، ويتوقع الموظفون أيضا أن تتعامل الإدارة معهم بشكل عادل، كما تشمل توقعات الموظفين الأخرى التي تمثل مصادر محتملة للتهكم بأن الإدارة لديها استراتيجية تنافسية قابلة للتطبيق وأن الإدارة تهتم حقا بالموظفين، وأنها ستوفر الموارد الكافية حتى يتمكن الأشخاص من القيام بوظائفهم. كما يتوقع الأفراد من الإدارة متابعة سياساتهم وخططهم لتوفير السبب الحقيقي وراء اتخاذ القرارات، وأن يتبعوا المبادئ التي يروجون لها للآخرين في المؤسسة، ولذلك يتم تعريف التهكم على أنه "فجوة بين توقعات الموظفين للسلوك الإداري المناسب ومستوى السلوك الذي يجده الموظفون من هذه المجموعة المعينة من المديرين". وبالتالي أي شيء يؤدي إلى انخفاض تصوراتهم للسلوك الإداري الفعلي أو كلاهما سوف يسبب لهم أن يكونوا متهمين.

التهكم التنظيمي هو "اعتقاد الموظفين بأن المؤسسات تقوم بانتهاك توقعات الأخلاق والعدالة والصدق (Nafei & Kaifi, 2013)، فالتهكم التنظيمي لا ينشأ من تصرفات المؤسسة فقط، ولكن من عدم التوافق بين ما يتوقعه الموظفون (الأخلاق، العدالة، الصدق، وما يتم اختباره بالفعل وهو ما يشكل المعتقدات والتصورات الفردية للمواقف اتجاه المؤسسة.

يتم تعريف التهكم التنظيمي على أنه أداة دفاع يستخدمها الموظفون للنضال نتيجة خيبة الأمل المتعلقة بالخطوات التي اتخذتها إدارة المؤسسة وباعتباره مسارا يتبعونه للحصول على سمعة طيبة في بيئة العمل (Ikinci, Unalan, & Yurdakos, 2018, p. 514).

ومن ناحية أخرى، يقال أن المتهمين، بأسلوبهم الخاص، قد يكونون بمثابة صوت الضمير للمؤسسة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). إن هذا الرأي حول التهكم التنظيمي ينقله من قوة مدمرة إلى قوة بناءة محتملة للمؤسسة تدعو إلى التغيير الضروري.

كما يعرف التهكم التنظيمي بأنه موقف سلبي يتسم بمشاعر الإحباط وخبية الأمل والإذلال، وغالبا ما يظهر على شكل انعدام الثقة في زملاء العمل أو المديرين أو المؤسسة ككل (Şen & Basim, 2022).

وفي نفس الاتجاه أشارت كاظم (2016) إلى أن التهكم التنظيمي يعني "رد الفعل الطبيعي الذي يظهره الرؤوسون نتيجة اللامبالاة والإحباط وخبية الأمل، وبالتالي يكون لديهم اتجاهات إيجابية أقل نحو المؤسسة، حيث أن فشل المؤسسات في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يطلق عليه الإحباط وخبية الأمل الذي يسبب التهكم التنظيمي".

ومن أهم تعريفات التهكم التنظيمي أيضا ما ورد عن Delken (2005) الذي اعتبره "اتجاه رفض المؤسسة التي يعمل بها الموظف أو جزء منها، كشريك موثوق في العقد النفسي" ويؤكد هذا التعريف كلا من نظرية العقد النفسي، والتي بموجبها يعتمد الموظفون على خبرتهم السابقة مع مؤسستهم لخلق توقعاتهم المستقبلية. ونظرية الأحداث العاطفية التي بموجبها يمكن لأحداث العمل أن تخلق اتجاهات إيجابية أو سلبية للموظفين إزاء عملهم وتوفر لهم أساسا شاملا لتفسير التهكم التنظيمي (Moussa, 2017, p. 6).

ويرى الجبوري وعبد العظيم (2021، صفحة 174) أن التهكم التنظيمي "هو موقف أو رد فعل من الأفراد ينتج عنهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع ما يتلقاه الفرد من مسؤولي الأعمال، حيث يعبر الأفراد من خلاله عن مواقفهم السلبية وعواطفهم وسلوكياتهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها".

مما سبق فإن أغلب التعاريف تتفق في كون التهكم التنظيمي اتجاها سلبيا نحو المؤسسة، فهي حالة تتسبب فيها واقع الممارسات التنظيمية الغير مواتية والتي لا تستجيب للممارسات الأخلاقية، الصدق، النزاهة بالإضافة إلى تفضيل المصلحة الذاتية عن المصلحة العامة، فضلا عن الأثر الذي تحدثه التجارب السابقة وخيبات الأمل المتعلقة بالتوقعات التي يبينها الموظف اتجاه مؤسسته وانتهاكات للعقد النفسي، فهو يعكس في جوهره الفجوة بين توقعات الموظفين من المؤسسة التي يعملون بها وما يواجهونه. مما ينجم عن كل ذلك ردود أفعال ومشاعر الغضب والازدراء والسخرية وسلوكيات عكسية مدمرة في بعض الأحيان للمؤسسة ونشاطاتها وسمعتها، وفي حين ينظر إلى التهكم التنظيمي بشكل عام بأنه قوة مدمرة للمؤسسة، إلا أنه يمكن أن يكون بمثابة حافز للتغيير الإيجابي، بحيث يسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى التحسين، كما يمكن أن يظهر التهكم التنظيمي كآلية دفاعية عن الظلم أو سوء الإدارة المتصور لدى الموظف، فالتهكم التنظيمي حسب التعاريف السابقة هو اتجاه سلبي يتشكل لدى الموظف نحو مؤسسته التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الاتجاه على مجموعة من الاعتقادات والمشاعر والسلوكيات السلبية، بالإضافة إلى كونه رد فعل واستجابة طبيعية لمجموعة من التجارب السلبية فيما يتعلق بموضوع الاعتقاد والقابل للتغيير بالمؤثرات البيئية.

ويمكن تعريف التهكم التنظيمي على أنه "اعتقاد الموظفين أن المؤسسة وخاصة إدارتها أو قيادتها تفتقر إلى التماسك الأخلاقي بحيث تضحي بالمبادئ الأساسية منها الصدق، العدالة والإخلاص في سبيل تحقيق مصالحها الذاتية، مما يخلق فجوة بين توقعات الموظفين من المؤسسة وما يتم تقديمه وتلبيته بالفعل، وهذا الاعتقاد يكون مصحوبا باستجابات عاطفية وسلوكيات سلبية ضد المؤسسة".

وبما أن التهكم التنظيمي يعتبر اتجاها من بين الاتجاهات العامة المختلفة التي قد يتبناها الموظف نحو مؤسسته، ارتأينا أنه من الضروري تمييزه عن البنات الأخرى المتواجدة بالفعل (James, 2005, p. 8):

– الثقة والتهكم التنظيمي: الثقة هي استعداد الشخص للتعرض لأفعال الآخرين ويجب عدم الخلط بينها وبين سلوك الثقة أو وضع الشخص نفسه في موقف محفوف بالمخاطر بسبب تصرفات الآخرين. كما أن الثقة لا تشمل العواطف، على الرغم من أنه يمكن الشعور بعواطف سلبية أو إيجابية استنادا إلى نتائج المعاملة (Dean, Brandes, & Dharwadkar, Organizational Cynicism, 1998, p. 348)

تختلف الثقة عن التهكم التنظيمي من خلال ما يلي (Beard, 2019, p. 35):

« تنطوي الثقة على المخاطر وبدون المخاطرة ليست هناك حاجة للثقة ويتحمل الطرف صاحب الثقة المخاطرة بناء على أن الطرف الآخر سيتصرف بشكل خيري وعليه وكفى وصادق وموثوق (نقص الخبرة). في المقابل فإن التهكم، سواء تجاه المجتمع أو المؤسسة أو

التغيير التنظيمي، هو حالة نفسية من خيبة الأمل الناتجة عن نمط من التجارب السلبية مع موضوع الاعتقاد. من المؤكد أن عدم الثقة هو جانب من جوانب التهكم، ولكن خيبة الأمل لدى المتهكم أعمق من انتهاك اعتقادات الثقة.

« تتطلب الثقة قدرا معينا من التعرض تجاه طرف آخر للقيام بإجراء معين يأخذ في الاعتبار رفاهية صاحب الثقة، المعلمة التي تنق بمديرها ستخاطر بالتعرض للخطر من خلال مناقشة التحديات والإحباطات التي تواجهها في الفصل الدراسي. وعلى النقيض من ذلك فإن التهكم لا يتطلب التعرض في التعامل مع الآخرين كشرط مسبق للاتجاه. يمكن للإنسان أن يكون متهكما دون أن يكون عرضة لطرف آخر. على سبيل المثال، يمكن الشعور بخيبة الأمل بشأن التغيير التنظيمي بغض النظر عن تعرضه لنتائج عمل الإدارة. وتطلب الثقة بدورها أن يخاطر المرء بالتعرض في مواجهة التغيير. وعليه فإنه ليست هناك حاجة للثقة في غياب التعرض للنتائج.

« يشير تعريف الثقة إلى أنها موجهة نحو تسهيل التعاون بين طرفين أو أكثر. تنمو الثقة أو تضعف من خلال العلاقات المترابطة بين طرفين، إن تعريف التهكم لا يرتبط بعلاقات الترابط والتعاون بل يرتبط بالتوقعات التي قد تكون اتجاه وضع ما وليس طرف ما.

-الرضا الوظيفي والتهكم التنظيمي: يمثل الرضا الوظيفي بناء له أهمية كبيرة في دراسات المؤسسات، يتم التعامل مع الرضا الوظيفي كمفهوم عام أو توجه عام اتجاه الوظيفة، ولكن يمكن أن يكون مفهوما أكثر تحديدا يتعلق بجوانب معينة من الوظيفة، مثل الأجر والإشراف. ونظرا لتركيز هذا المفهوم على الوظيفة نفسها بدلا من التركيز على المؤسسة التي يعمل بها الفرد، فإنه يمكن القول إن التهكم التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي في أسباب التهكم في المؤسسات. فمن المحتمل أن يستخدم الباحثون مجموعة متنوعة من النماذج للتنبؤ بالسبب الذي يجعل بعض الأشخاص أكثر تهكما بشأن مؤسساتهم من غيرهم. على سبيل المثال، يمكن فهم التهكم التنظيمي كنتيجة للعمليات التي تنطوي على القيادة، أو توزيع السلطة، أو التغيير التنظيمي، أو العدالة الإجرائية (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

-الالتزام التنظيمي والتهكم التنظيمي: الالتزام التنظيمي هو رابطة بين العاملين والمؤسسة، والذي يتحدد ويتأثر من خلال مستوى اندماج العاملين ومدى مشاركتهم في المؤسسة، يستغرق الالتزام وقتا طويلا ليتطور، حيث تعززه طبيعة العلاقة بين الموظف وصاحب العمل. يتميز الموظفون الذين لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي بكونهم يبذلون المزيد من الجهد في عملهم، ويدافعون عن سمعة المؤسسة ويرغبون في الارتباط بالمؤسسة حتى بعد انتهاء فترة عملهم. وعلى العكس من ذلك، فإن الموظفين المتهكمين سوف يقومون بأقل قدر ممكن من العمل، ويغادرون المؤسسة في وقت مبكر، حتى أنهم مستعدون لتركها نهائيا عندما تتاح لهم أدنى فرصة (Mokotedi, 2010, p. 26).

-الاغتراب والتهكم التنظيمي: يقترح Blauner's (1985) أن الاغتراب يتضمن أربعة جوانب: فقدان القدرة على التحكم، فقدان المعنى، العزلة الاجتماعية والانفصال عن الذات. الاغتراب في العمل هي ردود فعل الأفراد عندما يدركون أنهم ليسوا جزءا من البيئة الاجتماعية أو بيئة العمل بسبب طبيعة وظيفتهم. ومن ناحية أخرى يعد التهكم التنظيمي، على الرغم من أنه قد يشمل بعض العواطف المتداخلة، مثل الإحباط والتوتر والقلق، إلا أنه يشمل نوعا مختلفا من الاعتقادات والسلوكيات. إن الاغتراب الوظيفي يتضمن بعض

الاتجاهات السلوكية التي تعتبر جزءاً من التهكم التنظيمي. ومع ذلك ينظر إلى الاغتراب على أنه رد فعل على وظيفة الفرد أكثر من المؤسسة، وبالتالي يختلف هدفه عن هدف التهكم التنظيمي (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 350).

#### المطلب الرابع: وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي

أثارت الطبيعة الغامضة لمفهوم التهكم في السياق التنظيمي الجدل بين الباحثين مما ولد العديد من وجهات النظر حول طبيعته، حول ما إذا كان التهكم متجذراً في الشخصية، أم أنه بالفعل استجابة يتم تطويرها كرد فعل على الظروف المعاكسة في بيئة العمل (Naus, 2007, p. 4). وقد أسهمت الدراسة التي قدمها (Neiderhoffer) في إيقاد هذا الجدل بين الباحثين، حيث تم الإشارة إلى جانبين مختلفين من التهكم بين عناصر الشرطة، يستهدف النوع الأول المجتمع الذي تقوم الشرطة بخدمته بينما يتوجه النوع الثاني إلى دائرة الشرطة في حد ذاتها (بناي، 2014، صفحة 105). وقد نجم عن هذا مدخلين بحثيين حول التهكم: أحدهما يتعامل مع التهكم باعتباره بنية عامة تعكس سمة شخصية مستقرة، بينما يتعامل الآخر مع التهكم باعتباره بنية محددة موجهة نحو المجتمع والمهن والمؤسسات والتغيير التنظيمي. ويظهر الأول إسناداً شخصياً، بينما يظهر الأخير إسناداً ظرفياً للتهكم (Qian & Daniels, 2008).

يعرف المدخل الأول التهكم بكونه ميزة شخصية (Personal Trait) تتعلق بشكل أساسي على الطبيعة الإنسانية ويعرف التهكم وفقها بأنه "ميزة الفرد الذي لا يعتمد على الناس الآخرين ليكونوا موثوقين ومخلصين" (العطوي، 2012)، فالكثير من الأبحاث حول التهكم العام - أي التهكم الذي لا يستهدف شيئاً محدداً، بل يتم تعميمه على جوانب مختلفة من حياة الفرد - قد اعتبرت التهكم نهجاً للسمات، كما يسمى أيضاً التهكمية العدوانية، حيث يؤثر على الصحة الجسدية والعقلية (Eaton, 2000, p. 7). وعلى الرغم من أن التهكم قد تم وصفه على أنه سمة شخصية من قبل العديد من الباحثين، إلا أن معظم دراسات التهكم عرفت على أنه اتجاه (Attitude) إزاء شيء ما وهو ما يندرج ضمن المدخل الثاني (Andersson & Bateman, 1997, p. 450)، وفيما يلي سيتم توضيح وجهتي النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي:

#### أ. المدخل الأول: التهكم سمة شخصية

تعتبر هذه المدرسة الفكرية أن التهكم هو سمة فطرية لدى الأفراد، سواء امتلكها الفرد أو لا (Bashir, 2011, p. 49)، فالباحثون الذين يستخدمون الأساليب القائمة على الشخصية في التعامل مع التهكم، يناقشون بشكل عام التهكم باعتباره نظرة شاملة للطبيعة البشرية (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). تعتمد الدراسات التي أجريت في الأربعينات من القرن الماضي في هذا المجال على تحليل الخصائص الشخصية للعاملين، من خلال جامعة "مينسوتا" في صياغة مقياس مينسوتا متعدد الأوجه للشخصية وهو مقياس التهكمية العدائية لكل من Cook و Medley's (1954) لقياس الشخصية العدائية في بيئة العمل (مغار، 2022، صفحة 324). ويشير Graham (1993) إلى أن الأفراد الذين يسجلون درجات عالية في مقياس التهكم ينظرون إلى الآخرين على أنهم أنانيون وغير مهتمين ويشككون في دوافع الآخرين، وهم حذرون وغير واثقين في علاقاتهم (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 342).



فالتهم كونه سمة شخصية مستقرة يشير إلى أحد الطرق أو الأساليب للتعامل مع الناس حيث يطغى على هذا التعامل قلق غير ودي وغير مستقر، بمعنى التقليل واحتقار العلاقات الشخصية وضعف الترابط بين الأفراد، وتزعزع الثقة والأمان في الإدارة والتنافس مع الزملاء في العمل (الجبوري و عبد العظيم، 2021، صفحة 172؛ الرميدي، 2019، صفحة 346). فالتهم الشخصي هو الشكل الوحيد من التهم الذي يعد سمة فطرية مستقرة تعكس تصورا سلبيا بشكل عام للسلوك البشري، ويتميز بالازدراء المتهكم والترابط الضعيف بين الأشخاص، حيث أن هناك عدم ثقة عميق الجذور نحو الآخرين يعتمد على التعميم الكاسح أن العالم مليء بالأشخاص غير الشرفاء والمتواطئين وغير المبالين والأنانيين غير القادرين على أن يكونوا لطفاء في التفاعلات الاجتماعية (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005, p. 432).

وتعتبر الشخصية التهمية النوع النفسي المرضي للتهكم التنظيمي، وبينما يمكن أن يجادل البعض بأن هذا النوع من التهم لا ينتمي إلى التهم التنظيمي، إلا أنه من الممكن أن يؤثر في المستوى العام للتهكم التنظيمي لأن السمات الشخصية المتهكمة ستتجسد أيضا في السلوك البشري في المؤسسات (Delken, 2004, p. 17). من بين الباحثين الذين اعتبروا أن التهم سمة شخصية أو مزاجا مستقرا نجد كلا من: Guastello وآخرون (1992)، Kanter و Mirvis (1989)، Mirvis و Kanter (1991)، Reichers وآخرون (1997)، ولكنهم لم يجدوا سوى القليل من الأدلة لدعم وجهة نظرهم (Arabaci, 2010, p. 2803).

ب. المدخل الثاني: التهم التنظيمي كاتجاه (Attitude)

كان Becker و Geer (1961) من المعارضين الرئيسيين لتصور سمة التهم التنظيمي، وقد اقترح أن التهم هو حالة محددة وليست شخصية محددة، وقد تم تبني هذا التوجه لاحقا من قبل العديد من الباحثين، حيث رأوا أنه يمكن التحكم في مستوى التهم في عدة مواقف مختلفة (Bashir, 2011, p. 50). كما يرى Arabaci (2010, p. 2803) أن معظم الباحثين في الوقت الحاضر يميلون إلى اعتبار التهم بمثابة اتجاه وتوقع سلبي من بينهم: Tesluk وآخرون (1995)، Andersson (1996)، Bateman (1997)، Cole وآخرون (2006)، Dean وآخرون (1998)، Wilkerson (2002)، Reichers و Austin (2004).

ويوضح كل من Brown و Cregan (2008, p. 669) ذلك من خلال إشارتهما إلى أن التهم التنظيمي هو استجابة مكتسبة وليس استعدادا قائما على الشخصية، إذ لا يكمن في مجرد المشاعر التي يجلبها الأشخاص السلبيون معهم للمؤسسة، ولكن هذه الاتجاهات تتشكل من خلال التجارب في سياق العمل، فالأفراد لم يقرروا أن يصبحوا متهكمين، لذلك فالتهم التنظيمي يتشكل ويتطور من التجارب التي يتعرض لها الفرد أثناء تواجده في المؤسسة.

وقد ترجم الباحثون فكرة التهم في أربع اتجاهات بحثية ويشكل التهم التنظيمي مظلة لتلك الأشكال:

1. التهم الاجتماعي/المؤسسي:



يشير kanter و Mirvis (1989) إلى أن التهكم المجتمعي أو المؤسسي هو شكل من أشكال التهكم التنظيمي حيث يتعلق الأمر بعدم ثقة مواطني دولة معينة في الحكومة والمؤسسات (Delken, 2004, p. 17). ولقد نتجت النظرة التهكمية للأمريكيين للحياة من تقلب البيئة الاجتماعية والسياسية الأمريكية في القرن العشرين، ومن بين ما ساهم في هذا التهكم أيضا استغلال العمال خلال المراحل الأولى من التصنيع والوعد الفاشل للمؤسسات الحديثة بتحسين الحياة الوظيفية (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

وأشار Pererson (1991) إلى أن التهكم الاجتماعي هو نتاج خرق العقد الاجتماعي بين الفرد والمجتمع (Abbas, 2022)، فالعقد الاجتماعي هو اعتقاد الفرد بوجود اتفاق متبادل مع فرد آخر يتم دعمه، وقد قام العقد الاجتماعي بين الحكومة الأمريكية وسكانها على الوعد بالتححر، حق الملكية، الحريات الفردية وما إلى ذلك. إن هذه الأفكار هي التوقعات التي لدى الأفراد تجاه الحكومة، وعندما يظهر شخص ما استهزاء مجتمعيًا أو مؤسسيًا، يكون لدى الشخص شعور مبرر بأن توقعاته لم تتحقق (Pitre, 2004, p. 11). إن المميز من سمات المتهكمين الاجتماعيين أنهم ينفرون من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية فهم يلقون باللوم عليها لما حدث لهم، ويمكن أن يؤدي هذا إلى انعدام الأمن السياسي لدى المواطنين أو عملاء المؤسسات والشعور بالإذلال لدى الأفراد (Çiftlik, 2020, p. 61). وقد يختار المتهكمون على سبيل المثال عدم التصويت، عدم التسجيل للحصول على المزايا الاجتماعية، وعدم دفع تكاليف خدمات البلدية كما يشعرون باليأس من المستقبل، ويكون اهتمامهم قصير المدى، حيث ينتج عن ذلك اهتمام محدود وحزن في كثير من الجوانب (Mokotedi, 2010).

يشير التهكم الاجتماعي - وهو أحد أبعاد البديهيات الاجتماعية - إلى النظرة السلبية للناس، التحيز ضد بعض الفئات الاجتماعية، عدم الثقة في المؤسسات الاجتماعية، وتجاهل الطرق الأخلاقية لتحقيق الغايات. إن التهكم الاجتماعي يهتم بالاعتقادات حول العالم الاجتماعي ولذلك فهو يختلف عن التهكم الشخصي والذي يشير إلى سمة شخصية تنطوي على شك عام في دوافع الآخرين وتعتبرهم أنانيين، أي يتم تعريف التهكم الشخصي من خلال الاعتقادات حول الذات، في حين أن التهكم الاجتماعي يهتم بالاعتقادات حول الأشخاص الآخرين والمؤسسات الاجتماعية. يحمل الأشخاص المتهكمون اجتماعيا نظرة سلبية ومربية للبشر، وبأنهم يميلون إلى تجنب التفاعل مع الآخرين ويفضلون المنافسة على حل النزاعات ومن المرجح أن يكون لديهم ارتباطات أقل مع الآخرين ودعمًا اجتماعيًا منخفضًا، مما يؤدي إلى انخفاض احترامهم لذاتهم ورضاهم عن الحياة (Li & Leung, 2012).

## 2. التهكم المهني:

نشأ هذا الشكل من التهكم التنظيمي في الدراسات المبكرة حول التهكم، وتحديدًا تهكم الشرطة - كما سبق وأشرنا - وهو يعرف بأنه اتجاه أو سلوكيات سلبية نابعة من المهنة التي يمارسها الفرد، ويحدث تحديدًا بسبب الإخفاقات المهنية، عموماً يمكن القول أن التهكم الموجه نحو المهنة يشير إلى المواقف السلبية والشكوك التي يطورها الموظفون نتيجة للتأثير التنظيمي وطبيعة الوظيفة والقيود القانونية، ويكون أكثر حدة في الحالات التالية (Levent & Keser, 2016, p. 2010; İşci & Ari, 2019):

- الوظائف العادية أو الوظائف التي لا تتطلب مهارات عالية وتفكيراً معقداً لإنجازها؛
- الوظائف الروتينية والتي تعتمد على تكرار نفس المهام؛
- الوظائف التي تقيد الاستقلالية، بحيث لا يكون لدى الموظفين سيطرة على إجراءات عملهم؛
- وظائف العمل بنظام المناوبة.

كما يتضمن مفهوم التهكم المهني اتجاهات الفرد السلبية وغير الآمنة تجاه وظيفته، ففي هذا النوع من التهكم يسود موقف خاص مفاده أن العمل مرهق وغير مجزي، حيث يعتقد الموظفون ذو التهكم المهني أنهم يؤدون وظائفهم تحت ضغط هائل، وأن وظائفهم لا تتم مكافئتها ولا تستحق الجهد المبذول، كما أن وظائفهم مملّة للغاية ولهذا فإنه يتم ملاحظة حركات غير مبالية، ومهملة، وفوضوية حول عملهم، وبالتالي في التهكم الموجه نحو المهنة تكون فيه العناصر المتعلقة بجودة العمل وتعقيده ومستوى المشاركة في صنع القرار المتعلقة بالوظيفة حاسمة، فالمناخ التنظيمي الضعيف، القلق من الفصل، المستوى العالي من انعدام الأمان الوظيفي، التكاليفات غير العادلة، الإخفاق في تطبيق المعايير الأخلاقية، تعتبر كلها عوامل تثير التهكم المهني (Levent & Keser, 2016; Çiftlik, 2020).

إن التهكم باعتباره سلوكاً مصاحباً للإرهاق والتعبير عن صراع الأدوار وغموضها أمر شائع بين المهن التي تتطلب تقديم الرعاية الصحية والذي ينتج من التناقضات الملحوظة وعدم التوازن بين المطالب التي يفرضها المجتمع على العاملين بها والكمية المحدودة من الموارد الممنوحة لهم لأداء وظائفهم. وبذلك تؤدي كل من صراع الأدوار وغموضها، الإحباط، والتوقعات التي لم يتم تلبيتها إلى مواقف تهكمية اتجاه العملاء (Andersson, 1996).

### 3. التهكم نحو التغيير التنظيمي:

أشارت الأبحاث إلى أن التغيير التنظيمي من المرجح أن يولد التهكم بشكل خاص، حيث يميل الموظفون إلى التهكم تجاه التغييرات المستمرة في المؤسسات (Qian & Daniels, 2008, p. 320). وقد عرفه Reichers وآخرون (1997) بأنه اتجاه يتكون من عدم جدوى التغيير إلى جانب فقدان الثقة في أولئك المسؤولين عن التغييرات (Bommer, Rich, & Rubin, 2005, p. 736)، أي أنه مزيج من عنصرين: التهكم بشأن نجاح التغيير التنظيمي في المستقبل وإلقاء اللوم على الشخصيات المسؤولة، لافتقارها إلى الحافز والقدرة على إحداث تغيير ناجح (Wanous, Reichers, & Austin, 2000, p. 135).

كما يشير Qian و Daniels (2008)، أن التهكم نحو التغيير التنظيمي ينتج عن عوامل ظرفية، وأن المواقف المحددة تساهم في التنبؤ بالنوايا والسلوك الفردي. وبالتالي فإن التهكم الخاص بالتغيير يجب أن يكون مؤشراً أفضل لنية الفرد لمقاومة تغيير معين، وقد عمد إلى تعريف التهكم الخاص بالتغيير على أنه اتجاه سلبي نحو تغيير تنظيمي محدد يتكون من ثلاثة أبعاد، عدم الإيمان بدوافع الإدارة المعلنة أو الضمنية للتغيير، والشعور بالتشاؤم والإحباط بشأن جهود التغيير والميل إلى السلوكيات المهينة والناقدة تجاه التغيير التنظيمي المحدد.

ويطور بعض الموظفين التهكم استجابة لتاريخ المؤسسة في جهود التغيير التي لم تكن ناجحة تماما ولا ارتباطهم الانتقائي مع الموظفين الآخرين الذين لديهم وجهات نظر مماثلة (Reichers, Wanous, & Austin, 1997).

يتنبأ التهكم المتعلق بالتغيير بمقاومة التغيير التنظيمي؛ فالموظفون الذين يعتقدون أن خطط الإدارة ستتغير لأسباب غير التي يتم التصريح بها، أو أولئك الذين لا يفهمون سبب حدوث هذا التغيير سوف يتساءلون عن سبب حدوث هذا التغيير وبالتالي لن يكونوا على استعداد للامتثال لمتطلبات التغيير القادمة من الإدارة، وبالتالي فالتهكم نحو التغيير التنظيمي ينطوي على فقدان فعلي للثقة في قادة التغيير، ويمكن أن يكون استجابة لبعض محاولات التغيير الغير ناجحة والغامضة تماما، فالمتهمون يكونون أقل تفاؤلا بشأن نجاح التغيير بسبب سلسلة من الفشل المتكرر (Brown & Cregan, 2008; Grama, 2013).

وفي إطار انتهاك العقد النفسي يشعر الموظفون بخيبة الأمل والخيانة نظرا لعدم التزام الإدارة بتنفيذ التزاماتها وفشل جهود التغيير المعلن عنها، ومنه فالمتهمون دائما ما يصاحبهم شعور بالتشاؤم إزاء أي جهود مستقبلية نحو التغيير، وهو ما يشكل آلية ضد المزيد من خيبات الأمل. ومما يساهم في توليد التهكم نحو التغيير التنظيمي، عدم فهم الموظف لبرامج التغيير، عدم صدق المؤسسة وانعدام النزاهة وانفرادها في قراراتها، دون العودة لرأي الموظف أو استشارته وعدم إشراكه في هذه القرارات، كل هذا وغيره تجعل الموظف ينظر بشكل سلبي تجاه برامج التغيير (طالب، شعلان، و عبد الحسن، 2014).

وقد لاحظ Connell و Waring (2002, p. 355) أن التغيير التدريجي، كونه عكس التغيير الجذري، من شأنه أن يجنب انتهاك العقد النفسي، ويقلل من مقاومة التغيير ومستوى التهكم. كما بين Armenakis و Bedeian (1999, p. 312) أن فترة الراحة بين التغييرات المختلفة يمكن أن تساعد من تقليل مستوى الضغط الواقع بين أوساط الموظفين وبالتالي تقليل مستوى التهكم.

#### 4. تهكم العاملين:

يشير Cole وآخرون (2006, pp. 463-464) إلى تهكم العاملين بأنه " اتجاه ناتج عن تقييم ناقد لدوافع وأفعال وقيم المؤسسة التي يعمل بها الفرد. وبالتالي، فهو حكم تقييمي ينبع من تجارب الفرد الوظيفية. وبغض النظر عن دقة وصحة تصورات الأفراد التي يستند إليها الموظف من تهكمه فإنه حقيقي في عواقبه، وقد ثبت من خلال الأبحاث التجريبية أن المستويات العالية من التهكم لدى الموظفين تؤدي إلى زيادة الإرهاق وانخفاض الرضا والالتزام وتؤثر سلبا على سلوكيات الأدوار الأساسية والإضافية. يتم اقتراح تهكم العاملين كنموذج جديد للعلاقات بين العامل وصاحب العمل نتيجة لساعات العمل الطويلة، وتكثيف العمل، القيادة والإدارة غير الفعالة، والتعاملات الجديدة في مكان العمل، واستمرار عمليات التقليل وتبسيط هيكلية المؤسسة (Cartwright & Holmes, 2006, p. 201).

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك تقليدين بحثيين حول التهكم، أحدهما يتعامل مع التهكم باعتباره بنية عامة تعكس سمة شخصية مستقرة، والآخر يتعامل مع التهكم باعتباره بنية محددة موجهة نحو المجتمع، المهن، المؤسسات، التغيير التنظيمي. يظهر الأول إسنادا شخصيا، بينما يظهر الآخر إسنادا ظرفيا للتهكم. أغلب الباحثين يعتبرون التهكم التنظيمي اتجاهها سلبيا نحو المؤسسة ككل يتولد نتيجة لظروف معينة غير مواتية لتوقعات العاملين وتجارب مخيبة للأمال، وانعدام الصدق والإنصاف والعدالة في مكان العمل وبالتالي ولكونه

اتجاهها، فإنه يتكون من إدراك وعواطف وسلوك، يمكن لهذه الميولات السلبية أن تتغير بفعل التأثيرات البيئية وذلك لأنها ليست سمة متلازمة ومستقرة في العاملين وبهذا يوضح التصور المفاهيمي أن التهكم التنظيمي هو حالة وليست سمة، مما يعني ضمناً أنه مبني على تجارب تنظيمية محددة وأنه من المرجح أن يتغير إلى حد ما بمرور الوقت مع تغير تجارب الأفراد.

### المبحث الثاني: النظريات الداعمة لدراسة التهكم التنظيمي

هناك ثلاث نظريات تشكل على أساسها التهكم التنظيمي وهي نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية العقد النفسي، ونظرية الإحباط- العدوان، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لهذه النظريات.

#### المطلب الأول: نظرية التبادل الاجتماعي

ابتداء من القرن الثامن عشر، اجتهد فلاسفة الاجتماع مثل آدم سميث لفهم الآليات الكامنة وراء إنشاء العلاقات الاجتماعية (Cole, Schaninger Jr, & Harris, 2002, p. 144). وتعد نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET) من بين النماذج المفاهيمية الأكثر تأثيراً لفهم العلاقات والسلوك في مكان العمل، حيث تعود جذورها إلى عشرينيات القرن العشرين (على سبيل المثال Malinowski، 1922؛ Mauss، 1925)، حيث قامت ببناء الجسور بين عدة تخصصات مثل الأنثروبولوجيا (على سبيل المثال Firth، 1967؛ Sahlin، 1972)، علم النفس الاجتماعي (على سبيل المثال Gouldner، 1960؛ Homans، 1958؛ Thibault و Kelley، 1959)، وعلم الاجتماع (على سبيل المثال Blau، 1964) (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 874).

اقترح Homans (1958, p. 606) فكرة " السلوك الاجتماعي كتبادل "، حيث يرى أن السلوك الاجتماعي يعتبر تبادلاً للسلع، سواء كانت سلعة مادية أو غير مادية، مثل رموز الاستحسان أو المكانة الاجتماعية. فالأشخاص الذين يمنحون الكثير للآخرين يحاولون أن يحصلوا على الكثير منهم، والأشخاص الذين يحصلون على الكثير من الآخرين يتعرضون للضغط ليقدموا الكثير لهم. وتتمثل عملية التأثير هذه إلى تحقيق التوازن في التبادلات، فبالنسبة للشخص المشارك في عملية التبادل، ما يقدمه قد يكون تكلفة عليه، تماماً كما أن ما يحصل عليه قد يكون مكافأة، ويتغير سلوكه بأقل تكلفة وأكبر مكافأة. ولا يسعى إلى تحقيق الحد الأقصى لنفسه، بل يحاول التأكد من أنه لا أحد في مجموعته يحقق ربحاً أكثر مما يفعل. وبالتالي تؤدي ديناميكية التبادل من إنشاء الهيكل الذي يطلق عليه بهيكل المجموعة.

يستمر السلوك الذي يتم مكافأته بشكل عام (إلى حد تناقص المنفعة الحدية). ولقد نص الاقتراح الأول على ما يسمى باقتراح النجاح، حيث يرى بأن السلوك الذي يولد نتائج إيجابية من المرجح أن يتكرر وينص الاقتراح الثاني على التحفيز، بمعنى أن السلوك الذي تتم مكافأته في مثل هذه المناسبات في الماضي سيتم تنفيذه في مواقف مماثلة، أما الاقتراح الثالث فيبين القيمة، بمعنى أنه كلما كانت نتيجة الفعل أكثر قيمة كلما زاد احتمال تنفيذ هذا الفعل، يتمثل الاقتراح الرابع في الحرمان والإشباع، حيث يعدل مقترح الحافز والذي يعبر عن الفكرة العامة "للتناقص المنفعة الحدية"؛ بمعنى أنه كلما زاد عدد مرات حصول الشخص على المكافأة نفسها مقابل إجراء ما، كلما كانت

الوحدة الإضافية لتلك المكافأة أقل قيمة، وأخيرا يحدد الاقتراح الخامس متى يتفاعل الأفراد عاطفيا مع مواقف المكافأة المختلفة. يصبح الناس غاضبين وعدوانيين عندما لا يتلقون ما يتوقعونه، حيث جادل Homans (1974) بأنه يمكن أن يصبح الأفراد غاضبين عندما لا يحصلون على معدل عائد عادل، ليتم تقديم المفهوم المعياري للعدالة التوزيعية في تحليله للتبادل الثنائي (Cook & Rice, 2006).

يوضح Cole وزملاؤه (2002) أن النظريات المتنوعة حول التبادل الاجتماعي؛ تبين أنه يمكن النظر إلى التبادل الاجتماعي بشكل ثنائي أو نظامي، وبالتالي يمكن أن يدعم الأهداف الفردية أو الجماعية، وأن التبادل يمكن أن يركز على معايير ناشئة للمعاملة بالمثل أو على حسابات النفعية. حيث أن هذه الحجج المتناقضة هي ما تشكل التعقيدات المتأصلة في العديد من التبادلات الاجتماعية التي يجد الأفراد أنفسهم فيها.

ولقد أبرز Blau (1964) أهمية التبادل الاجتماعي بين الأفراد بما يتجاوز المكاسب الاقتصادية، فالخصائص الرئيسية لهذه النظرية هي التفاعل بين الأفراد والتوليد اللاحق للامتيازات. ويوجه مفهوم التبادل الاجتماعي الانتباه إلى الخصائص الناشئة في العلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي، فمن المتوقع من الشخص الذي قدم له شخص آخر خدمة أن يعرب عن امتنانه ويرد الخدمة عندما تتيح الفرصة له ذلك. إن الفشل في التعبير عن تقديره والرد بالمثل يؤدي إلى وصمه بأنه رجل ناكر للجميل ولا يستحق المساعدة. فإذا تم التبادل بشكل صحيح، فإن المكافآت الاجتماعية التي يتلقاها الآخر تكون بمثابة حوافز لتقديم المزيد من المساعدة.

وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الفرد أو المجموعة سوف يدخلون طوعا في علاقة مع شخص آخر ويقدمون له المزايا من أجل الحصول على فوائد في المقابل. ينجذب الأفراد والمجموعات إلى العلاقات مع الآخرين من خلال الانجذاب الاجتماعي، وتتميز علاقة التبادل الناتجة بعدة عناصر مختلفة، بما في ذلك الالتزام والإدراك والمعاملة بالمثل، حيث يشعر الفرد بالالتزام بإعادة ما أعطي له، كما أن قيمة الفوائد التي يتم الحصول عليها في هذا التبادل الاجتماعي هي مسألة إدراك من جانب المستفيد، وتعتبر المعاملة بالمثل بمثابة عقوبة اجتماعية تذكر الأفراد بالتزاماتهم وبالتالي تنقل فكرة توازن العلاقات الاجتماعية، ففي التبادل الاجتماعي يعتمد رضا الأفراد على توقعاتهم، والتي تعتمد على تجاربهم الاجتماعية السابقة، فضلا عن معاييرهم المرجعية. التبادل الاجتماعي هو عملية مركزية للحياة الاجتماعية ويتطلب شرطين أساسيين فمن ناحية؛ يجب أن تكون سلوكيات الأفراد المعنيين موجهة نحو أهداف لا يمكن تحقيقها إلا بالتفاعل مع الأفراد الآخرين، ومن ناحية أخرى؛ فإن هذه السلوكيات يجب أن تؤدي إلى البحث عن وسائل تسهل تحقيق الأهداف المرجوة (Dufour, 2008).

تناول نظريات التبادل الاجتماعي كيفية تكوين الناس للعلاقات وكيفية التعامل مع السلطة في تلك العلاقات، ولقد افترض Blau (1964, p. 93) أن تكوين العلاقات هو أحد المشكلات الأساسية للتفاعل الاجتماعي التي يجب حلها حتى يظل المجتمع مستقرا. وقد قارن (Blau) التبادل الاقتصادي مع التبادل الاجتماعي، حيث يرى أن التبادل الاجتماعي يولد توقعات لبعض العائد المستقبلي للمساهمات؛ ومع ذلك - وعلى عكس التبادل الاقتصادي - فإن الطبيعة الدقيقة لهذا العائد غير محددة. علاوة على ذلك؛ فإن التبادل الاقتصادي يحدث على أساس مقايضة أو بشكل محسوب، في حين تعتمد علاقات التبادل الاجتماعي على ثقة الأفراد في أن الأطراف

الأخرى في التبادل سوف تفي بالتزاماتها بشكل عادل على المدى الطويل. تعتبر هذه الثقة ضرورية للحفاظ على التبادل الاجتماعي، خاصة على المدى القصير عندما قد توجد بعض التباينات المؤقتة بين إغراءات الفرد ومساهماته في العلاقة.

إن التمييز الذي قام به (Blau) للتبادل الاجتماعي والاقتصادي يوازي ما قدمه Rousseau و Parks (1993) فيما يتعلق بالعقود، حيث وصفا العقود بأنها اتفاقيات ينشئ عنها التزام بالقيام بشيء ما أو عدم القيام به. ووفقا لهذين المؤلفين، تختلف العقود على طول سلسلة متواصلة تركز على أحد جانبيها بعقود المعاملات، وهي اتفاقيات قصيرة الأجل تحدد المشاركة المحدودة لكل طرف في حياة وأنشطة الطرف الآخر، وعلى الجانب الآخر من السلسلة تركز بالعقود العلائقية، والتي تتضمن تبادل العناصر الاجتماعية والعاطفية، وهي مفتوحة وغالبا ما تكون طويلة الأجل، تتوافق العقود العلائقية وعقود المعاملات على التوالي مع الديناميكيات الأساسية للتبادل الاجتماعي والاقتصادي، حيث أن أحد مظاهر التبادل الاجتماعي هو الاعتماد على العقود العلائقية وأن أحد مظاهر التبادل الاقتصادي هو الاعتماد على عقود المعاملات (Konovsky & Pugh, 1994, p. 658).

وعلى الرغم من أن معيار المعاملة بالمثل قد يكون مبدئا مقبولا عالميا، إلا أن درجة تطبيق الناس والثقافات لمبادئ المعاملة بالمثل تختلف، ومن الواضح أن إجراء المزيد من الأبحاث حول كيفية تأثير اتجاه التبادل على العلاقات التنظيمية له أهمية كبيرة، ولقد تم التركيز على العلاقات الاجتماعية التي تتطور بين الموظفين والمؤسسة التي يعملون بها. يوصف التبادل الاجتماعي في المؤسسات بأنه "الأفعال الطوعية التي يقوم بها الأشخاص والتي تعمل على تحفيزها العائدات المتوقعة الحصول عليها من الآخرين، ويتضمن الاعتقاد بأنه في حين أن هناك توقعا لبعض العائدات المستقبلية مقابل خدمة معينة، فإن الطبيعة الدقيقة لهذه الخدمة لا يتم تحديدها مسبقا وبدلا من ذلك يترك الأمر لتقدير الشخص الذي يقوم بالخدمة. وعليه فقد ركزت الأبحاث في الإدارة على طبيعة علاقات التبادل الاجتماعي بين الموظفين وتأثيرها على سلوكيات العمل والاتجاهات (James, 2005).

يشير Wasim وآخرون (2013, p. 149) إلى أن علاقات التبادل الاجتماعي ذات الجودة المنخفضة تؤدي إلى اتجاهات سلبية، مثل التهكم والذي يؤدي إلى المزيد من سلوك العمل المنحرف، فالعلاقة بين صاحب العمل والموظف تكون على أساس المعاملة بالمثل، والعمل على رعاية موظفيه ومصالحهم. كما يبين Cropanzano وآخرون (2017, p. 480)، أن معظم النماذج المعاصرة في السلوك التنظيمي تشترك في بعض السمات المشتركة والتي تتمثل في: أولا، المعاملة الأولية للفاعل تجاه الفرد المستهدف، ثانيا، الاستجابات المتبادلة للهدف (سواء في الاتجاه أو في السلوك) نحو الفعل، وثالثا، تكوين العلاقة. وتبدأ عملية التبادل الاجتماعي، عندما يعامل الممثل التنظيمي والذي عادة ما يكون مشرفا أو زميلا في العمل، الفرد المستهدف بطريقة إيجابية أو سلبية. وتشير السلوكيات الأولية على أنها مبادرات البدء، فالبدائيات الإيجابية قد تشمل مبادرات وأنشطة مثل توفير الدعم الاجتماعي، أو العدالة. وفي المقابل يمكن أن تنطوي المبادرات السلبية على الإشراف السيء، الفظاظاة والتنمر. وكرد على المبادرات الأولية، قد يقوم المستهدف والذي غالبا ما يكون مرؤوسا أو زميلا في العمل إلى الرد بالمثل على هذه المعاملة وذلك من خلال سلوك جيد أو سيء من جانبه، فالسلوكيات تعتبر استجابات متبادلة. ولكن ماذا يحدث عندما لا يستجيب أصحاب العمل في علاقة التبادل هذه؟ على سبيل المثال، عندما يشعر الموظف أن هناك عدم مساواة

في المؤسسة وأن القرارات لا تستند إلى العدالة، وتفشل المؤسسة في الوفاء بوعودها، فإن هذا التصور للموظف يؤدي إلى تطوير شعور بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة، وهو ما يشار إليه بالتهكم التنظيمي (Bashir, 2011, p. 19).

يعتقد Johnson وآخرون (2003) أن التبادل الاجتماعي في المؤسسات يشير إلى تصرفات أعضاء المؤسسة التي تكون مدفوعة في دورات من المعاملة بالمثل، حيث يشعر الأفراد براحة أكبر في ظل ظروف التبادل المتوازن. ويحدث التبادل الاجتماعي نتيجة انجذاب الفرد إلى الآخر، فنظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الأفراد يدخلون في علاقات لا تكون فيها الالتزامات الاقتصادية فحسب بل أيضا الالتزامات الاجتماعية التي تعد الأكثر انتشارا، ومن هنا فإن نظرية التبادل الاجتماعي تدعم تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي، ولقد تم دراسة نظرية التبادل الاجتماعي باعتبارها الأساس المفاهيمي للتهكم التنظيمي.

يوضح Munir وآخرون (2016) أن التهكم يتميز بكونه السلوك السلبي الناتج عن سوء التبادل الاجتماعي للموظفين، فالتهكم هو رد فعل على الانتهاكات التوزيعية والإجرائية للتبادل الاجتماعي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وفقا لهذه الفلسفة فإن التهكم هو نتيجة انتهاك المزايا التي يتوقعها الموظفون والقضايا المتعلقة بالتوظيف في المؤسسات.

### المطلب الثاني: نظرية العقد النفسي

تختلف نظرية العقد النفسي عن نظرية التبادل الاجتماعي في مستوى علاقة التبادل المعنية، حيث تركز نظرية التبادل الاجتماعي على المستوى الجزئي مع ترك السياق الواسع الذي تحدث فيه هذه العلاقة جانبا، وقد تم تفسير هذا الإغفال من خلال استقرار السياق الذي ظهرت فيه نظرية التبادل الاجتماعي. وبما أن عالم الأعمال شهد في السنوات الأخيرة اضطرابا وتغيرا مستمرا، الأمر الذي استدعى النظر في نهج آخر أكثر تكاملا لعلاقة العمل (Dufour M.-E. , 2008).

تم استخدام مصطلح العقد النفسي لأول مرة من قبل Argyris (1960) لوصف علاقة العمل بين الموظف وصاحب العمل، وعلى الرغم من أن هذه العلاقة نوقشت بشكل عام تحت مظلة نظرية التبادل الاجتماعي، إلا أنه خلال عام (1980) حطمت عمليات التسريح الضخمة في المؤسسات مفهوم التبادل الاجتماعي من جانب الموظفين، فمن أجل خفض التكلفة أو لدعم إستراتيجية تنظيمية جديدة كان الخيار الذي تمارسه المؤسسات هو التضحية بالعلاقة مع الموظفين (Bashir, 2011). نظر Argyris (1960) إلى العقد النفسي باعتباره فهما ضمينا بين مجموعة من الموظفين ورؤسهم، وجادل بأن العلاقة يمكن أن تتطور بطريقة يتبادل بها الموظفون إنتاجية أعلى وتطلعات أقل مقابل أجور مقبولة وأمن وظيفي (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, p. 2).

فيما بعد، عرف (Harry Levinson) وزملاؤه العقد النفسي بأنه "سلسلة من التوقعات المتبادلة، غالبا ما تكون ضمنية بطبيعتها وهي التي تحكم العلاقات"، وقد أكد كل من (Argyris) و (Levinson) على الاحتياجات الإنسانية باعتبارها المحرك الأساسي لعمليات العقد النفسي والحفاظ على الرفاهية الإيجابية (Hansen, Rousseau, & Tomprou, 2015, p. 4). وفي عام (1965)



قدم (Schein) كتابه "علم النفس التنظيمي"، الذي أكد فيه على مفهوم العقد النفسي لإدارة السلوك داخل المؤسسات، وأنه أشار إلى أهمية دمج المنافع المادية وغير المادية في علاقات العمل لكلا الطرفين (جلاب، سعيد، و الشريف، 2015).

وعلى الرغم من هذه التطورات الأولية، فإن البحث النشط فيما يتعلق بالعقد النفسي لم يبدأ إلا بعد إعادة صياغة المفهوم من قبل Denise Rousseau (1989)، حيث قدمت دراستها تحولاً في تطور بناء العقد النفسي ونظرية العقد النفسي، وما يميز هذا التوجه هو تأكيدها على أن التزامات العقد النفسي هي بطبيعتها التزامات مبنية على الوعود، وأن تبادل هذه الوعود بين الموظفين وأصحاب العمل -وليس احتياجات الموظفين- هو المحرك لتطوير وصيانة العقد النفسي. وقد ركزت (Rousseau) على أن العقود النفسية هي ظاهرة فردية وتجربة شخصية لكل فرد بشكل مستقل (مما يجعلها أكثر سهولة وقابلية للاختبار) (Hansen, Rousseau, & Tomprou, 2015, p. 4)، وقد عرفت Rousseau (1989, p. 123) العقد النفسي على أنه "اعتقادات الفرد فيما يتعلق بشروط وأحكام اتفاقية التبادل المتكافئ بين ذلك الشخص المحوري وبين الطرف الآخر". وفي نفس الإطار قدم كل من Morrison و Robonson (1997, p. 229) تعريفاً للعقد النفسي على أنه "اعتقادات الموظف حول الالتزامات المتبادلة بينه وبين مؤسسته، حيث تستند هذه الالتزامات إلى وعود متصورة ولا يتم الاعتراف بها بالضرورة من قبل وكلاء المؤسسة".

العقود النفسية هي اعتقادات الفرد فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة، بحيث تصبح الاعتقادات تعاقدية عندما يعتقد الفرد أنه مدين لصاحب العمل بمساهمات معينة (مثل العمل الجاد، الولاء، والتضحيات) مقابل حوافز معينة (مثل الأجر المرتفع والأمن الوظيفي). تختلف العقود النفسية باعتبارها التزامات متصورة عن المفهوم العام للتوقعات في أن العقود وعدية ومتبادلة؛ عادة ما تكون الوعود بالسلوك المستقبلي -في هذه الحالة من جانب صاحب العمل- مشروطة ببعض الإجراءات المتبادلة من قبل الموظف، تنص سياسات المؤسسة على أن الموظفين الذين أتموا بنجاح فترة تجريبية مدتها (90) يوماً أو ستة أشهر سيتم تعيينهم "كموظفين دائمين" وبهذا فهم يحصلون على وعد بالأمان الوظيفي مقابل الأداء المرضي كوافد جديد للمؤسسة، وفي حالة التوقعات التعاقدية، فإن الوعد بالمعاملة بالمثل مقابل بعض التصرفات أو الجهود هو أساس العقد. ليس من الضروري أن تكون الوعود بشكل صريح، حيث يجادل Weick (1981) بأنه عندما يتمكن طرفان من التنبؤ بما سيفعله كل منهما في التفاعل وذلك استناداً إلى كل من الاستدلال ومراقبة الممارسات السابقة، يظهر عقد لمواصلة هذه السلوكيات في المستقبل ويكون أساس علاقتهما المستقبلية. ومن ثم فإن التوقعات التي تتشكل أثناء التفاعلات فيما يتعلق بأنماط المعاملة بالمثل المستقبلية يمكن أن تشكل عقداً نفسياً للفرد الذي هو طرف في العلاقة. وبشكل عام؛ فإن الموظفين يعتقدون أنهم ملزمون بالتصرف أو الأداء بطريقة معينة وفي المقابل اعتقادهم بأن صاحب العمل لديه التزامات معينة اتجاههم، وبالتالي فهؤلاء الأفراد لديهم عقد نفسي (Rousseau, 1990, p. 390).

يعتمد العقد النفسي على توقعات الموظفين، ووعود صاحب العمل، بالإضافة إلى عناصر أخرى تساهم في تكوين العقد النفسي وهي العناصر التي تشكل صورة المؤسسة: حيث تتأثر توقعات الموظفين -والتي تتشكل في التبادل مع صاحب العمل- بشكل خاص بخبرات العمل السابقة، وممارسات التوظيف وعملية التنشئة الاجتماعية، كما تلعب وعود صاحب العمل دوراً في تكوين العقد النفسي



والتي تمثل ضمانات شفوية أو مكتوبة يتم تقديمها من طرف صاحب العمل، أما فيما يتعلق بالتي تشكل صورة المؤسسة فنجد من بين هذه العناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتعويضات والتوظيف وتقييم الأداء وفرص التدريب والتطوير وإدارة المسار المهني. كما تشير العناصر الأخرى إلى السياسات التنظيمية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي مثل تنظيم العمل وتطبيق فرق العمل، وتعكس التجارب التي يعيشها الزملاء صورة المؤسسة فضلا عن عدالة الإجراءات التنظيمية، وبهذا تعتبر هذه العناصر السياقية مهمة كونها تشكل توقعات الموظفين، وتجعل وعود صاحب العمل حقيقة، كما تعتبر انعكاسا للثقافة التنظيمية (Dufour M.-E. , 2008, pp. 18-19).

وكان MacNeil (1985) أول من صنف أبعاد العقد النفسي، حيث قام بتقسيم العقد بين الموظفين والمؤسسات إلى نوعين: العقود النفسية المعاملاتية والعلائقية. وقد أكدت العديد من الدراسات اللاحقة آراء (MacNeil) ومع ذلك، فقد انتقد بعض الباحثين النموذج "المعاملات-العلاقات" مما أدى إلى عدة نماذج لأبعاد أخرى (Yan & Mansor, 2019, p. 70). ويمكن تلخيص ذلك في الآتي:

أ. العقد النفسي المعاملاتي والعلائقي: يتكون العقد العلائقي من عمليات تبادل مبنية على الثقة والارتباط العاطفي الضمني، وغالبا

ما يكون هذا العقد طويل الأجل ويتمتع بدرجة معينة من المرونة بين الأفراد والمؤسسة. على عكس العقد العلائقي، يتكون عقد المعاملات من عمليات تبادل مبنية على توقعات مباشرة وصریحة، مع التركيز على المعاملات الاقتصادية المتبادلة، هذا العقد قصير الأجل وله تركيز ضيق بين الأفراد والمؤسسة (Chan, 2020, p. 4).

ب. العقد النفسي الجوهرية والعقد النفسي الخارجي: إن بعض مكونات العقد النفسي تركز على النتائج الجوهرية (التي تتعلق بطبيعة الوظيفة نفسها، على سبيل المثال العمل الصعب) بينما تركز المكونات الأخرى على النتائج الخارجية (والتي تتعلق بنتائج إكمال المهمة، مثال الأجر) (Kickul & Lester, 2001, p. 194).

ج. الأبعاد الأربعة للعقد النفسي: ترى Rousseau (2000) أن هناك أربعة أنواع من العقود النفسية:

- العقد النفسي العلائقي: يتميز بكونه طويل الأجل، مفتوح على المستقبل، أساسه الثقة والولاء المتبادلين، تكون المكافآت مشروطة بالأداء، وهي مستمدة من العضوية والمشاركة في المؤسسة؛

- العقد النفسي المتوازن: مفتوح وديناميكي ويستند إلى النجاح الاقتصادي للمؤسسة وفرص العامل لتطوير مزايا وظيفية، يساهم كل من العامل والمؤسسة بشكل كبير في تعلم وتطوير بعضهما البعض. تعتمد مكافآت العمال على الأداء والمساهمات في المزايا النسبية للمؤسسة، لا سيما في مواجهة الطلبات المتغيرة بسبب ضغوط السوق.

- العقد النفسي التعاملي: يتضمن عقودا قصيرة الأمد، يركز بشكل أساسي على التبادل الاقتصادي، ويشمل واجبات محددة ومحدودة للعامل في المؤسسة.

-العقد النفسي الانتقالي: لا يعتبر شكلا من أشكال العقد النفسي في حد ذاته، بل حالة إدراكية تعكس العواقب المترتبة على التغييرات والتحولات التنظيمية، التي تتعارض مع ترتيبات التوظيف المحددة مسبقا.

وقد أشارت Rousseau (1989, pp. 128-129) إلى أن خرق العقد النفسي هو عدم احترام شروطه، أما انتهاك العقد النفسي فهو فشل المؤسسات أو الأطراف الأخرى في الاستجابة لمساهمة الموظف بالطرق التي يعتقد فيها الفرد أنها ملزمة للقيام بها، فالفشل في تلبية شروط العقد النفسي يكون أكبر من مجرد توقعات لم يتم تليبيتها، بل يتعداه إلى حدوث ضرر في العلاقة القائمة بين المؤسسة والفرد والتي يصعب استعادتها بسهولة. تعتبر الثقة أساس العقد النفسي، والتي تتطور من الاعتقاد بأن المساهمات ستكون متبادلة وأن العلاقة قائمة، حيث تكون تصرفات أحد الطرفين مرتبطة بأفعال الطرف الآخر، فانتهاك العقد النفسي يخضع العلاقة بين الموظف وصاحب العمل لشكل من أشكال الصدمة، حيث يتم هدم العوامل التي أدت إلى ظهور العلاقة، مثل الثقة وحسن النية. تتضمن استعادة العلاقة إعادة بناء الثقة، وقد يكون ذلك من خلال تكرار العملية التي أدت إلى إنشاء العلاقة في البداية. يؤدي انتهاك العقد المتصور إلى استجابات عميقة وأكثر حدة، مثل الغضب، والاستياء، وشعور بالظلم، والإضرار بغير حق.

وتوضح Robinson و Morrison (1997) في تعريف انتهاك العقد النفسي بكونه تصور بأن مؤسسة ما فشلت في الوفاء بالتزام واحد أو أكثر من الالتزامات التي تشكل العقد النفسي للفرد، بحيث يعبر هذا التعريف على أن الانتهاك هو أمر إدراكي، يعكس الحساب الذهني لما تم الحصول عليه مقارنة بما هو موعود به، هذا بالإضافة إلى تجربة الاستجابة العاطفية القوية المرتبطة بمصطلح الانتهاك. يتم النظر للانتهاك على أنه يعكس "مزيجا عاطفيا" من خيبة الأمل والإحباط والضيق الناجم عن الفشل الملحوظ في تلقي شيء متوقع ومرغوب في نفس الوقت، ومن الأمور الأساسية في تجربة الانتهاك هذه مشاعر الغضب والاستياء والمرارة والسخط الذي ينبع من تصور الشخص لتعرضه للخيانة أو سوء المعاملة. قد تكون هذه الحالة الشعورية مصحوبة بعدم القدرة على التوقف في التفكير عن المسألة التي أدت إلى ظهور هذه المشاعر السلبية؛ التعبيرات الخارجية عن الغضب والضيق يمكن أن تتجسد في إيماءات بالوجه، ونبرة الصوت؛ اضطرابات جسدية تتعلق بالجهاز العصبي اللاإرادي، كل هذه المكونات مجتمعة تكون مؤلمة للغاية وتؤدي إلى استجابات سلوكية واتجاهات سلبية.

كما يوضح Sarikaya و KoK (2017, p. 133) العلاقة بين خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي، حيث أن كلاهما ينبع من التوقعات غير الملباة في مكان العمل، كما تشترك هذه المفاهيم في الأساس في جانب التبادل الاجتماعي لعلاقات العمل، ومع ذلك يشير العقد النفسي إلى الوعود التي يعتقد الموظفون أنه تم قطعها لهم من قبل صاحب العمل، وفي حالة ما شعروا بأن هذه الوعود لم يتم الإيفاء بها (وعود شخصية) يحدث ما يسمى بخرق العقد النفسي، وفي المقابل فالتهكم التنظيمي هو رد فعل على مجموعة واسعة من التوقعات التي لم يتم تليبيتها، وليس بالضرورة أن تكون وعودا محددة، بالإضافة إلى أن التهكم التنظيمي قد لا ينشأ من الخبرة الشخصية فحسب، بل أيضًا من ملاحظة تجارب الآخرين داخل المؤسسة، وبالتالي يدفع الشعور بخيبة الأمل الناتج عن الوعود والتوقعات التي لم يتم الوفاء بها الموظفين إلى تبني اتجاه متهمهم.

تظهر الأدبيات أن خرق العقد النفسي هو أحد محددات التهكم، وأن من بين محددات التهكم هي التوقعات غير الملباة، ومن الناحية التجريبية فإن خرق صاحب العمل للعقد النفسي يمكن من التنبؤ بالتهكم اللاحق تجاه صاحب العمل ولقد استخدمت نظرية العقد النفسي كأساس رئيسي لدراسة التهكم التنظيمي (Dufour M.-E. , 2008, p. 44).

### المطلب الثالث: نظرية الإحباط والعدوان

في عام (1939)، نشر باحثون في معهد العلاقات الإنسانية بجامعة بيل دراسة كان لها تأثير هائل وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على جميع العلوم السلوكية تقريبا حيث قام هؤلاء الباحثون بقيادة (John Dollard) وآخرون بتفسير أغلب أشكال العدوان البشري من خلال ما قدموه من أفكار، وقد حظي كتابهم المعنون باسم "الإحباط والعدوان" باهتمام كبير، حيث بدأوا دراستهم بوضع تعميم شامل للافتراض الأساسي المتمثل في أن العدوان هو دائما ما يكون نتيجة للإحباط، والذي يعني أمرين: (أ) حدوث السلوك العدواني يفترض دائما وجود الإحباط؛ (ب) وجود الإحباط يؤدي دائما إلى شكل من أشكال العدوان (Berkowitz, 1989, p. 59). وما هو جدير بالملاحظة بشكل خاص في هذا التعريف هو أن الإحباط لا يفهم على أنه تجربة عاطفية ولكن على أنه "تدخل في حدوث استجابة هدف محرصة"، وبعبارة أخرى يتم تعريف الإحباط على أنه حدث وليس حالة عاطفية. إن الفائدة من وصف الإحباط من خلال السمات التي يمكن ملاحظتها للأحداث والخصائص البيئية هي التي تمكن من وصف واختبار الآثار السلبية للإحباط، مثل تلك المتعلقة بالعدوان، وذلك بشكل موضوعي بدلا من الاعتماد على التقييم الذاتي الذي يركز على الرؤية الشخصية (Breuer & Malte, 2017, p. 1).

ويرى Miller (1941, p. 338) أنه يجب التمييز بين التحريض على العدوان ووقوع العدوان فعليا، ومن ثم فإنه لا يجب الإغفال عن احتمال أن تكون الاستجابات الأخرى هي المهيمنة وتمنع حدوث العدوان، ولذلك فإنه يرى إعادة الصياغة كما يلي "الإحباط ينتج تحريضا لعدد من أنواع الاستجابات المختلفة، أحدها هو التحريض على شكل من أشكال العدوان".

وقد عرف Spector (1978, pp. 816,818) الإحباط بأنه التدخل أمام تحقيق الهدف أو النشاط الهادف والتدخل في الحفاظ على الهدف، بعبارة أخرى أي هدف أو حالة نهائية مرغوبة يتم حظرها، أو أي حالة مرغوبة أو هدف تم تحقيقه ويتم التدخل فيه أو إيقافه أو إزالته ينطوي على حالة من الإحباط. ويحدث هذا التدخل في تحقيق الهدف من خلال حجب الوسائل الاستجابية لتحقيق الهدف، أو إزالة الهدف بحيث لا تستطيع الاستجابات تحقيقه، وقد يتمثل هذا الهدف في كيانات مادية أو كيانات رمزية اجتماعية مثل الوضع الاجتماعي أو الثناء. وقد أثبتت الأبحاث المتعلقة بالعدوان علاقتها بالإحباط، ويحدث ذلك العدوان عندما يقوم شخص ما بشكل تعسفي بمنع تحقيق هدف بشكل متكرر وكلي، وهناك احتمال ضئيل للعقاب على السلوك العدواني. من غير المرجح أن تؤدي هذه الحالات المتمثلة في: الإحباط المعتدل، والإحباط تحت ظروف توقع العقوبة وتحملها، بالإضافة إلى الإحباط غير التعسفي (الذي يحدث لأسباب مفيدة) إلى السلوك العدواني.

تشمل مصادر الإحباط التنظيمي والتي أشار لها Collins و Anthony (2019, p. 112) والتي طرحها Spector (1978) والمتمثلة في البيئة المادية (سواء الطبيعية أو التي هي من صنع الإنسان)، الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، قواعد وإجراءات المؤسسة، والأفراد داخل وخارج المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تم افتراض أن مفهوم القيود الظرفية تساهم في الإحباط التنظيمي.

كما يرى كل من أبو المعاطي وفياض (2019) أن الإحباط يحدث نتيجة القيود الزمنية، والضغط الناجمة عن ضرورة إنجاز المهام في الأوقات المحددة، مع وجود العقوبات لتحقيق ذلك، المنافسة غير الأخلاقية بين زملاء العمل، وجود صراع بين الأفراد العاملين مما يمنع من تحقيق الأهداف، القيادة الغير أخلاقية والتعسف الإداري والإشرافي، عدم تكافؤ الطموح مع مستويات الإنجاز المحققة فعليا لدى العاملين، إضافة إلى ذلك تعارض أدوار العاملين وغموضها.

يتم تصنيف أنواع مختلفة من الإحباطات من حيث النوع (الجدول رقم 05) كما يلي:

الجدول رقم (05). إحباطات الموظف: تصنيفات

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإحباط المتعلق مباشرة بالعمل                  | تتمثل في الظروف المحيطة التي من شأنها منع الموظف (أو فريق العمل) من القيام بمهمته بالشكل الصحيح (دون أخطاء وفي الوقت المحدد وغير ذلك). ويتعلق الأمر بعدة عوامل - بما في ذلك الأدوات، المعدات، المواد، اللوازم المستخدمة في العمل، مساحة العمل، تعليمات العمل والتدريب والمرافق والظروف البيئية.                                                |
| الإحباط المرتبط بالحياة الشخصية للموظف         | يمكن أن تشمل هذه الإحباطات متطلبات العمل التي تؤثر على مساحة الحياة الشخصية: مثل الضرورة الملحة لرعاية أحد أفراد الأسرة العاجزين، ضرورة التواجد في المنزل لظرف ما، حضور المناسبات العائلية ومشاركة أفراد الأسرة في النشاطات الترفيهية، وعدة مواقف أخرى خارج إطار العمل، تضفي إلى عدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية بسبب عدم مرونة العمل. |
| الإحباطات المصاحبة للمخاوف                     | ترتبط هذه الإحباطات بالخوف من التحدث عن قضايا خطيرة تتعلق بالسلامة أو الجودة أو غيرها من القضايا، والعقوبات المحتملة من جراء القيام بذلك.                                                                                                                                                                                                      |
| حالات الإحباط المتعلقة بالوظيفة بشكل غير مباشر | وتتمثل في الأمور المحيطة الناتجة عن التفاعلات مع العاملين الآخرين، زملاء العمل، المشرفين، ومراقبي الجودة.                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                           |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| يمكن أن تشمل الأمور المحبطة التي تدل على تفاقم الظروف في بيئة العمل لدرجة كبيرة مثال ذلك عدم الرضا عن الحياة المهنية، الأجور والمزايا، قلة فرص التقدم الوظيفي، قلة أو انعدام النشاطات الاجتماعية والترفيهية في المؤسسة وغيرها من القضايا. | التفاقم العام |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|

Source : (Schonberger, 2018, p. 2)

يوضح Fox و Spector (1999, p. 917) أن ظاهرة العدوان التنظيمي يسلط الضوء على تسلسل الأحداث المحبطة، وردود الأفعال العاطفية للإحباط، وردود الفعل السلوكية في العمل التنظيمي. وأنه يمكن فهم الأحداث المحبطة على أنها قيود ظرفية في موقف العمل المباشر تمنع الأفراد من تحقيق أهداف العمل القيمة أو تحقيق الأداء الفعال، حيث تعرف ردود الفعل العاطفية تجاه الأحداث المحبطة على أنها إحباط متصور أو مدرك ينتج عنه حالة عاطفية سلبية تتكون من النفور والانزعاج، وتشمل ردود الفعل العاطفية عدم الرضا الوظيفي، مشاعر التوتر، الإحباط، القلق والغضب.

إن العوامل التنظيمية والتي لا تتم إدارتها بالشكل الصحيح قد تؤدي إلى الإحباط، وإذا نظرنا إلى تعريف التهكم التنظيمي فإنه يقود إلى اعتبار التهكم التنظيمي متجذر في نظرية الإحباط والعدوان، فالإحباط هو نتيجة لتصور الموظف أو تجربته الفعلية لبعض الأحداث السلبية في مكان العمل، وبهذا يمكن للموظف أن يتفاعل بطرق متنوعة كردود فعل لهذه الإحباطات والتي يشار إليها بالتهكم التنظيمي (Bashir, 2011). يمكن أن يكون السلوك المتهكم شكلا من أشكال التعبير والذي لا يؤدي إلى زيادة التفكير المتباين والناقد لدى الموظفين فحسب، بل يمكن أن يكون بمثابة وسيلة للتخفيف من الإحباط الناتج عن هذه المشاكل (Hyejin, Jr, & G, 2017).

### المبحث الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي، قياسه، أسبابه، آثاره والحلول العلاجية للحد منه.

وفي محاولة لتوسيع مفهوم التهكم التنظيمي من خلال الخوض في تفاصيله، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التهكم التنظيمي، وكيفية قياسه، أسبابه، آثاره والحلول العلاجية الممكنة للحد منه.

#### المطلب الأول: أبعاد التهكم التنظيمي

لقد أدرك الأكاديميون المعاصرون بشكل متزايد التأثير الكبير للتهكم على المؤسسات وأهمية فهم أبعاده المختلفة. ونتيجة لذلك، تم إجراء العديد من الدراسات والجهود البحثية لاستكشاف وتحديد هذه الأبعاد.

لقد اقترح Dean وآخرون (1998) في تعريفهم للتهكم التنظيمي أنه يتكون من ثلاثة أبعاد: (1) الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة؛ (2) مشاعر سلبية تجاه المؤسسة؛ (3) الميل إلى سلوكيات الاستخفاف والانتقاد للمؤسسة والتي تتوافق مع هذه الاعتقادات والمشاعر ويمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة كما يلي:

الفرع الأول: التهكم الإدراكي (الاعتقاد)

يشير العنصر الإدراكي للتهكم التنظيمي إلى اعتقادات معينة بما في ذلك عدم نزاهة المؤسسة. ووفقا لهذا الاعتقاد فإن ممارسات المؤسسة لا تلي بعض المبادئ التي تم التضحية بها في سبيل المصلحة الذاتية أو النفعية ومن أبرز هذه المبادئ العدل والصدق والإخلاص. كما أن السلوكيات التي تتميز بانعدام الضمير هي الغالبة وتشكل القاعدة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يتعلق الأمر باعتقاد آخر مفاده أن القيادة التنظيمية تعتمد على المصلحة الذاتية فضلا على أن الأفراد غير متسقين في سلوكهم وغير جديرين بالثقة. فالجانب الإدراكي للمتهكمين يبنى على أساس أن هناك دائما دوافعا خفية وراء الأفعال، وأنهم سيصابون بخيبة أمل ويرفضون مواجهة الأساس المنطقي الرسمي للقرارات التنظيمية (Dufour M.-E. , 2008, p. 43).

تتمثل الاعتقادات بشكل أساسي في الافتراضات التي يتخذها كل شخص عن نفسه وعن الآخرين وعن الظواهر المختلفة التي تحدث في بيئته، فالاعتقاد هو شعور داخلي بأن شيئا ما صحيح، على الرغم من كونه غير مثبت أو غير عقلائي، وتعتبر هذه الاعتقادات عن التوقعات غير الملباة الموجودة في تصورات الموظفين بشأن ما ارتسم في أذهانهم حول ما ينتظرونه من مؤسستهم، مما يؤدي إلى توليد أفكار التشكيك في مصداقية أفعال المؤسسة وممارساتها والتشكيك في نزاهتها (الكعي، 2017).

كما يشير التهكم الإدراكي إلى عدم وجود الإخلاص والأمانة والعدالة في المؤسسة، حيث يمكن الوصول إلى التهكم الإدراكي عندما يصبح لدى الموظفين اعتقاد بأن المؤسسة لا تقدر مساعيهم ولا تهتم بهم، وأنه يتم التعامل بالازدواجية والمكر وتفضيل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة وكل ما تقوم به المؤسسة يصب في منفعتها الذاتية، وبالتالي قد ينجر عن هذا الاعتقاد التخفيف من بذل الجهود لفائدة مؤسستهم. فالبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي هو نهج فكري يعتمد على الاعتقاد، هذا الأخير قائم على وجود ممارسات تنظيمية لا تمتد للمبادئ بصفة خصوصاً فيما يتعلق بمبادئ العدالة والنزاهة والإخلاص. فالتهكم الإدراكي هو الشك أو عدم الإيمان بما يتعلق بالدوافع الضمنية أو الرسمية لقرار أو فعل طرف آخر (Amadi & Akani, 2020, p. 59).

وبناء على التمييز الذي قدمته كل من Robinson و Morrison (1997, p. 230) بين الخرق المدرك للعقد النفسي وانتهائه، فالخرق المتصور أو المدرك يشير إلى تقييم إدراكي (معرفي) للوفاء بالعقد الذي يعتمد على تصور الموظف لما وعد به كل طرف وقدمه للآخر، بينما يشير الانتهاك للحالة العاطفية والشعورية التي تنتج في ظل ظروف معينة من الاعتقاد بأن المؤسسة قد فشلت في الحفاظ على العقد النفسي بالشكل المناسب، وبالتالي يرى Johnson (2003, p. 642) أن خرق العقد النفسي مرتبط بقوة أكبر بالتهكم الإدراكي، بينما قد يرتبط انتهاك العقد النفسي بقوة أكبر (الذي يتضمن ردود فعل عاطفية) بالتهكم العاطفي.

الفرع الثاني: التهكم العاطفي

يتمثل في المشاعر السلبية كردود فعل عاطفية تجاه المؤسسة، يتم وصف الجانب العاطفي من التهكم باعتباره عملية فكرية وعاطفية على حد سواء، ويجلب معه مجموعة من المشاعر السلبية مثل الضيق، الغضب، الاستياء، الازدراء، والعار. هذا بالإضافة إلى أن الأفراد

الذين يعيشون في حالة من التهكم قد يشعرون أحيانا بالفرح لقدرتهم على إعطاء أحكام على المؤسسة وتقييمها بناء على معاييرهم الشخصية، مما يظهر شدة وتنوع العواطف الممكنة (Leclerc, 2018, p. 10). حيث تتأثر مشاعر الموظفين وعواطفهم بالتفاعلات والأحداث الداخلية في المؤسسة، وهناك تسعة مشاعر أساسية في الاستجابة العاطفية للأفراد؛ الفرح، الخوف، العار، الغضب، الإثارة، الضيق والاشمئزاز، الدهشة والازدراء (Goktepe, Tunc, Kucukelci, & Yildirim, 2018, p. 2). يتم التعبير عن التهكم العاطفي على أنه استجابات إيذاء المؤسسة على شكل مشاعر وأحاسيس تشكل ردود أفعال نفسية مثل التفاقم والتوتر، القلق وعدم الراحة، فالأفراد المتهكمون يشعرون بأنهم في حالة من الإحباط، وعدم الاحترام من قبل مؤسساتهم. المتهكمون الفعليون يعيشون عواطفًا مختلفة مثل الغضب الناجم عن انتهاك المعايير الأخلاقية، والغضب بصفة عامة، الكراهية تجاه مؤسساتهم. وقد يصاحب التهكم العاطفي أيضا الشعور بالغرسة بسبب اعتقادهم أنهم يملكون فهما فائقا ومعرفة متميزة بالأمر (Durrah, Chaudhary, & Gharib, 2019). إن هذه العواطف، عندما تكون المتسبب فيها سلوك الإدارة العليا ينتج عنها ضعف الإلهام لدى الموظف المرتبط بالعمل، وكذلك ضعف الالتزام تجاه المؤسسة. تصبح العواطف جزءا أساسيا لفهم اتجاهات الموظف وغالبا ما ترتبط بالإدراك (الاعتقاد)، ولذلك يشعر الموظفون بالإجهاد العاطفي نتيجة لهذا الاعتقاد المتهكم (Rehan, Iqbal, Fatima, & Nawab, 2017). يشير التهكم العاطفي إلى المشاعر السلبية تجاه صاحب العمل، على سبيل المثال الازدراء، الغضب، الاشمئزاز من التنظيم، كذلك مشاعر اليأس وخيبة الأمل، و تتطور هذه المشاعر السلبية بسبب فشل المؤسسات في تلبية توقعات الموظفين، ومع ذلك قد يحدث أنه لا يتم الكشف عن هذه المشاعر المتهكمة حتى لا يتم فقدان الأجور ومكانة الموظف بسهولة (Amadi, Obipi, & Konya, 2020, p. 34).

#### الفرع الثالث: التهكم السلوكي

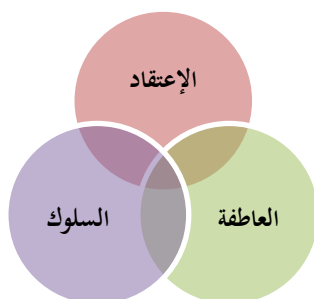
ليس من الصعب التنبؤ بانعكاس أفكار الأفراد ومشاعرهم على أفعالهم (Aydin, Dedeoglu, & Çoban, 2020, p. 29)، فقد حدد مفهوم (Dean) وزملاؤه للتهكم التنظيمي عنصرا سلوكيا مهما، بحيث يظهر الموظفون المتهكمون سلوكا سلبيا غالبا ما يكون مهينا تجاه مؤسساتهم والذي يتضمن انتقادات قوية للمؤسسة، مثل العبارات الانتقادية التي تعكس - افتقار المؤسسة للنزاهة والصدق في التعامل مع الموظفين والعملاء-، و قد تشمل سلوكيات الموظفين المتهكمة الفكاهة اللاذعة الساخرة أو أشكال أخرى من الشتائم السيئة التي تستهدف المؤسسة كما قد تشمل هذه السلوكيات المتهكمة سلوكيات غير لفظية مثل النظرة الفطنة والمقيتة، رفع العينين بسخرية (Brandes & Das, 2015, p. 240).

يتم وصف الموظفين المتهكمين بأنهم أولئك الذين يوجهون انتقادات قوية لقادة المؤسسة بلغة ونبرة ساخرة، حيث يتجسد ذلك من خلال الميل إلى الانخراط في سلوك مهين وانتقادي تجاه المؤسسة بطريقة تتفق مع اعتقادهم بأن مؤسساتهم تفتقد إلى النزاهة. ينبع هذا السلوك من الشعور باليأس والتشاؤم الذي ينتشر على شكل شعور بالضيق داخل المجموعات ويهدم علاقات العمل (Archimi, Reynaud, Yasin, & Bhatti, 2018, p. 5).

وتتصف هذه السلوكيات بالعدائية وعدم الإيمان بالمدراء وعدم الثقة بالأفراد والمجموعات أو العقائد المؤسسية وقد تكون هذه الأفعال ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم، والدافع من وراء هذه السلوكيات هو التقليل من قيمة وقدر المؤسسة (الفتلاوي ميثاق، 2014). يميل الأفراد المتهكمون لإظهار التجاهل والتصرف بشكل سلبي يضر المؤسسة، حيث يعتمدون على انتقادها بكونها غير موثوق فيها كما يتم وصفها بالخيانة، وقد يستخدمون في ذلك الفكاهة من أجل التعبير عن سلوكيات التهكم ويتكلمون بشكل سيئ عنها بالإضافة لفقدان الثقة في قادتها، كما يشير البعد السلوكي إلى النزاعات السلبية وما يرافقها من سلوكيات مسيئة وحرجة تجاه المؤسسة بما يتوافق مع التهكم الإدراكي والعاطفي، فالتهكم السلوكي ما هو إلا تحويل للمشاعر السلبية إلى ردود أفعال عملية مسيئة تختلف باختلاف أشكالها وأساليبها (ابابكر، شريف، و يوسف، 2020، صفحة 531). يظهر البعد السلوكي للموظفين الذين يتصرفون علنا أو سرا بتهكمهم من خلال الطعن العدائي للمؤسسة، التشكيك في دوافعها، الاعتراض، الانسحاب النفسي تجاه المؤسسة، عدم الثقة في الأشخاص والمجموعات والإيديولوجيات والمؤسسات (Dhar, 2009, p. 155).

وفيما يلي الشكل الذي يوضح أن تقاطع كل من التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي والتهكم السلوكي السابق ذكرهم ينتج عنه التهكم التنظيمي عموماً:

الشكل رقم (15): أبعاد التهكم التنظيمي



المصدر: (الفتلاوي علي، 2014)

إن الأبعاد الموضحة في الشكل تعكس افتراضات نظرية الاتجاه -التي تم الإشارة لها سابقاً-، حيث لا يتم تصور التهكم التنظيمي كسمة شخصية بل باعتباره اتجاهاً يتغير وفقاً للظروف وموجه نحو هدف محدد. وتختلف المكونات الثلاثة المتمثلة في الاعتقاد، المشاعر والسلوك جميعها في سلسلة تقييمية متواصلة، من الإيجابية إلى السلبية.

### المطلب الثاني: قياس التهكم التنظيمي

نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول طبيعة التهكم التنظيمي باعتباره سمة شخصية مستقرة أو اتجاهاً محدداً لأشكال مختلفة من التهكم سواء كان المهني، العامل، التغيير التنظيمي، فقد وضع الباحثون مجموعة من المقاييس تتوافق وهذه الاختلافات، وكان تطبيق أغلب هذه المقاييس في المجتمعات الغربية، وبحسب هدف كل مقياس يمكن تقسيم تلك المقاييس إلى صنفين (بناي، 2014):



أ. الصنف الأول: يناقش الباحثون الذين يستخدمون الأساليب القائمة على الشخصية في التعامل مع التهكم بشكل عام باعتباره نظرة شاملة للطبيعة البشرية، ولذلك تعتمد الدراسات في هذا الصدد على مقياس العداء الساخر (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)، حيث قام Cook و Medley (1954, p. 414) بتطوير مقياس لجرد الشخصية متعدد الأوجه في مينيسوتا (Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)، الذي يقيس قدرة الشخص على الانسجام مع الآخرين. يقيم هذا المقياس التهكم على أنه مجموعة من التصورات السلبية والمستقرة إلى حد ما فيما يتعلق بالأفراد بشكل عام ودرجة مشاعر العدائية لديهم.

ب. الصنف الثاني: على عكس وجهات النظر التقليدية حول التهكم باعتباره سمة شخصية مستقرة في مقياس Cook و Medley (1954) حول العداء الساخر، يميل الباحثون لاعتبار التهكم على أنه اتجاه حيث يتم التمييز بين التهكم المهني، التهكم التنظيمي، تهكم الموظفين، والتهكم من التغيير التنظيمي.

- لقياس التهكم المهني طور "نيدرهورف" مقياسا مكونا من من (20) بندا مصمم لقياس تهكم الشرطة، وقام بتطبيق الأداة على (220) ضابط شرطة في مدينة نيويورك، كانت جميع الأسئلة العشرين عبارة عن بيانات إكمال جملة من بين مجموعة من الاختيارات، على سبيل المثال "عندما يظهر شرطي دوريات في غرفة المحاكمة بقسم الشرطة \_\_\_\_\_"، يختار المستجيبون من بين ثلاثة خيارات بما في ذلك: (أ) يعلم أنه يحصل على محاكمة عادلة ونزيهة مع ضمانات قانونية (يتم إعطاؤها نقطة واحدة، مما يشير إلى الاحترافية)؛ (ب) تعتمد النتيجة بقدر كبير على الانطباع الشخصي الذي يتركه معه مفوض المحاكمة كما هو الحال فيما يتعلق بموضوع القضية (يتم تسجيلها بثلاث نقاط مما يشير إلى المنطق السليم)؛ (ج) من المحتمل أن يتم إدانته حتى عندما يكون له دفاع جيد (يتم تسجيلها بخمسة نقاط مما يشير إلى درجة عالية من التهكم) وكانت القيم الأعلى التي تشير إلى الاتجاه المتهكم تلك التي تبلغ ستين نقطة فأكثر (Hickman, Piquero, & Piquero, 2004).

- وطرح (Kanter) و (Mirvis) المسألة المتعلقة بالمستوى المتزايد من التهكم داخل المجتمع إلى العلن وذلك سنة (1989)، وقد تمكنا من إعطاء منظور للتهكم وربطوه بالمجتمع والصناعة، تم إجراء استطلاع باستخدام سبع عبارات بسيطة لتحديد موقف المستجيبين تجاه الآخرين، وكانت الإجابة حسب مقياس ليكرت المكون من (4) نقاط والذي لا يسمح بأي حل وسط وقد تم تحليل إجابات الاستطلاع من (649) مشاركا، جميعهم كانوا موظفين، وقد بينت النتائج أن (43 %) أجابوا بأتفق بشدة مع غالبية العبارات وبالتالي اعتبروا متهكمين، (16 %) تم اعتبارهم حذرين (يميلون إلى الموافقة قليلا، أو عدم الموافقة قليلا)، فيما اعتبر (41 %) منهم متفائلين يحملون رؤية أكثر إشراقا للطبيعة البشرية وينسبون قدرا من المثالية والشعور بالزمالة للآخرين (Vogel, 2001, pp. 23-24).

- أما المقاييس التي وضعها كل من Batman وزملاؤه (1992)؛ Andersson و Batman (1997)، متعلقة بقياس تهكم العاملين، حيث قاموا بقياسه من خلال ثلاث عناصر: (أ) التهكم تجاه مؤسسة معينة وإدارتها؛ "سوف تستغل الإدارة في اسم المؤسسة إذا أعطيتهم فرصة"، (ب) التهكم باتجاه مؤسسات الأعمال والمديرين التنفيذيين؛ "كثيرا ما أشك في حقيقة ما تقوله الإدارة العليا

للموظفين"، (ج) التهكم تجاه الطبيعة البشرية بشكل عام؛ "معظم الناس ليسوا صادقين حقاً لسبب مرغوب فيه؛ فهم يخشون من أن يتم كشفهم" (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005, p. 431).

- وقد طور Reichers وآخرون (1997, p. 51) مقياساً للتهكم من التغيير، وقد أجريت دراسة تجريبية حول التهكم من التغيير في مصنع لتصنيع قطع الغيار، أين يعمل حوالي (2000) موظف إداري ونقابي على مدى ثلاث سنوات، يحتوي المقياس على (8) عبارات مثل: الأشخاص المسؤولون عن حل المشكلات هنا لا يبذلون قصارى جهدهم لحلها، الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات لن تؤدي إلى تغيير حقيقي كبير.

في حين أضاف Wanous وآخرون (2000, p. 139) على الجهود الأخيرة من خلال التركيز على شكل محدد من التهكم ضمن سياق تنظيمي، التهكم حول التغيير التنظيمي (CAOC) Cynicism About Organizational Change، وقد تم تحديد ثمانية عبارات لقياس المكونات؛ أربعة عبارات لكل مكون: التشاؤم بشأن نجاح التغيير، الإسناد التصريفي حول الفشل المحتمل لجهود التغيير (سببان تحفيزيان وسببان يتعلقان بالقدرة على التغيير). بالإضافة إلى ذلك تحديد أربع عبارات أخرى لقياس الإسناد الظرفي حول الفشل المحتمل للتغيير، وبهذا تكون إجمالي العبارات (12) عبارة، وقد تم قياس جميع البنود أو العبارات على مقياس مكون من 5 نقاط (1= غير موافق بشدة، 2= موافق، 3= لا أوافق ولا أعارض، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة).

- وقد قامت Brandes (1997) بتطوير مقياس التهكم التنظيمي مكون من 14 فقرة من ثلاثة أبعاد، وهي التهكم الإدراكي، العاطفي، والسلوكي (Çiftlik, 2020, p. 97)، يتضمن القسم الأول الفقرات (1-5) لقياس البعد الإدراكي، على سبيل المثال "أعتقد أن مؤسستي تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر"، يبدو أن سياسات مؤسستي وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة"، أما الجزء الثاني فيتضمن الفقرات (6-10) لقياس البعد العاطفي، على سبيل المثال "أشعر بالتوتر عندما أفكر في مؤسستي"، ويتضمن الجزء الثالث الفقرات (11-14) لقياس البعد السلوكي ومن الأمثلة على ذلك "كثيراً ما أتحدث مع الآخرين عن الطريقة التي تدار بها الأمور في مؤسستي"، "أنتقد ممارسات وسياسات مؤسستي مع الآخرين" (Rayan, Aly, & Abdelgalel, 2018, p. 73) وبناءً على هذا المقياس وبالاعتماد على الدراسات التي اعتمدت هذا المقياس مثل (ابابكر، شريف، و يوسف، 2020؛ مرزوق، 2020؛ كاظم، 2016؛ العطوي، 2012؛ الفتلاوي و حسين، 2015؛ بناي، 2014) تم وضع مقياس التهكم التنظيمي لهذه الدراسة.

### المطلب الثالث: أسباب التهكم التنظيمي

توجد عدة وجهات نظر حول أسباب التهكم التنظيمي والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- يتمثل العنصر الأساسي للتهكم التنظيمي في اعتقاد الموظف بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة؛ وبالتالي فإن الاعتقادات حول المؤسسة بسبب تصورات أو تجارب التعامل غير الصادق أو غير العادل، أو الافتقار إلى الاستقامة، عدم الأمانة، أو النفاق تعتبر مسببات للتهكم

التنظيمي، فمن الواضح أن التهكم التنظيمي يتطور عندما تكون علاقة التبادل بين الموظف والمؤسسة غير متوازنة، ومع ذلك لا يتأثر جميع الموظفين بالمثل بنفس الظروف، حيث تتفاعل الخصائص الظرفية للمؤسسة مع الخصائص الانفعالية للموظف وتحدد ظهور التهكم وتطوره.

- على الرغم من أن القليل من الأدلة التجريبية التي تعتبر التهكم التنظيمي سمة شخصية، إلا أن هناك بعض الأدلة البحثية تشير إلى أن بعض خصائص الشخصية تكون سببا في التهكم؛ فمثلا: تنعكس خصائص الأشخاص الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل عالية والامتنال بمبدأ العمل الجاد على توقعاتهم بأن المؤسسة التي يعملون بها سوف تعاملهم باحترام وكرامة، وبأنها سترد بالمثل على مساهماتهم وتعمل على تحقيق العدالة، إلا أن فشل المؤسسات في تلبية توقعاتهم يؤدي بهم إلى خيبة أمل مما يجعلهم عرضة للتهكم. من ناحية أخرى فالأفراد الذين يفتقرون إلى أخلاقيات العمل ولا يهتمون كثيرا بالأمانة، أو الإخلاص، أو أنهم تعلموا مع مرور الوقت كيفية التعامل مع ذلك فلن يكونوا عرضة للتهكم نتيجة لتجارهم (Naus, 2007, p. 26).

- إن اعتقاد الموظفين بأنهم لا يرون ما يكفي من الكرامة والاحترام على الرغم من أنهم يظهرون أقصى الجهود للمساهمة في مؤسستهم، يعتبر من بين الأسباب الأكثر شيوعا للتهكم التنظيمي. وهذه الحالة تؤدي إلى شعور الموظفين بخيبة الأمل والإحباط مما يؤدي إلى ظهور التهكم. ووفقا لجانب آخر؛ تعتبر انتهاكات العقود، وصراع الأدوار، والظلم التنظيمي من الأسباب التي تؤدي إلى التهكم التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك فإن التهكم التنظيمي يزداد في المؤسسات المعقدة، سريعة التغير شديدة الاعتماد على الخارج، وفي تلك التي يتم فيها اختيار كبار المسؤولين التنفيذيين من خارج المؤسسة. وكذلك وجود بعض العوامل مثل تصور الدخل المرتفع للمسؤولين كرمز لزيادة عدم المساواة، صعوبة ظروف عمل الأقليات، غياب الأمن الوظيفي، التعرض للفصل من العمل، عدم الرضا عن الحياة الوظيفية والشخصية، التوقعات التنظيمية غير الملباة، التعقيد التنظيمي، عدم كفاية الترتيبات وضعف الدعم الاجتماعي والتي تعتبر من بين العوامل التي تغذي التهكم التنظيمي (Ikinci, Unalan, & Yurdakos, 2018).

- من بين أسباب التهكم أيضا: الضغط وعيب العمل، تضارب الأهداف، عدم الكفاءة في صنع القرار (Mete, 2013)، ضعف التفاعل بين القائد والموظفين، اعتماد سياسات تنظيمية تتضمن سلوكيات تخدم المصالح الخاصة، فالموظفون في بيئة العمل اليوم متهمون بشكل ملحوظ بسبب السلوكيات الانتهازية التي يمارسها عادة القادة أو المؤسسة، كما تؤدي بيئة العمل السيئة (مثل الإشراف السيء) إلى شعور الموظفين بأنهم ضحية، مما قد يسبب التهكم نتيجة للإحباط وخيبة الأمل والإرهاق (Turkmenoglu, Dahleez, & Aboramadan, 2021).

- كما يشكل التغيير التنظيمي سببا آخر تمت دراسته على نطاق واسع، حيث أن المشاكل والأزمات التنظيمية الناجمة عن التنفيذ غير الناجح لأهداف التغيير التنظيمي والنتائج السيئة الناجمة عن ذلك تؤدي إلى زيادة عالية في التهكم، كما أن افتقار القادة للعدالة أثناء تنفيذ التغيير التنظيمي قد يكون سببا في تهكم الموظفين. بالإضافة إلى ذلك؛ يعتبر الافتقار إلى الاستقلالية في العمل من الأسباب المهمة لحدوث التهكم التنظيمي، حيث أن عدم منح الموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار أثناء العمل وشعورهم بالانفصال من هذه العملية،

يؤدي بهم إلى تناقص رضاهم الوظيفي بمرور الوقت، ويجعل منهم أفرادا متهمكين وأقل التزاما بمؤسستهم (Pleskiené & Vveinhardt, 2018).

- تشير العلاقات القائمة بين القائد وتابعيه إلى جودة علاقات العمل بين الموظف ومشرفه المباشر، فالتابعون أو الأعضاء الذين لديهم علاقات منخفضة الجودة مع مشرفهم قد يعتقدون بأنهم يتعرضون للتمييز من قبل المشرف، وبالتالي يكون ذلك سببا في أن يكونوا أكثر تهكما تجاه المؤسسة (Kafash, Mazlumi, & Mirzamohammadi, 2011, p. 128).

- أحد العوامل الأكثر أهمية في ظهور التهكم التنظيمي كانت في انتهاكات العقود النفسية، والتي تؤدي إلى إحداث تلف في العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسات، جراء تضرر الاتفاقات النفسية، المتمثلة في التوقعات والتعهدات والمسؤوليات المتبادلة غير الرسمية، مما يتسبب في خيبة الأمل والاتجاهات المتهمكة والمصحوبة بعزوف الموظفين عن إقامة العلاقات، وانخفاض الثقة تجاه صاحب العمل، وقد تم تحديد هذه الانتهاكات من خلال ثلاث مظاهر: (1) خصائص بيئة الأعمال مثل عدم التوافق بين السياسات والممارسات، السلوكيات غير الأخلاقية وعدم احترام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، سياسة الرواتب غير الكافية؛ (2) الخصائص التنظيمية مثل قلة مشاركة الموظفين، ضعف التواصل، عجز إدارة التغيير في تحقيق أهداف التغيير؛ (3) الخصائص الناشئة عن العمل نفسه مثل تضارب الأدوار، غموض الأدوار، تزايد أعباء العمل (Ince & Turan, 2011).

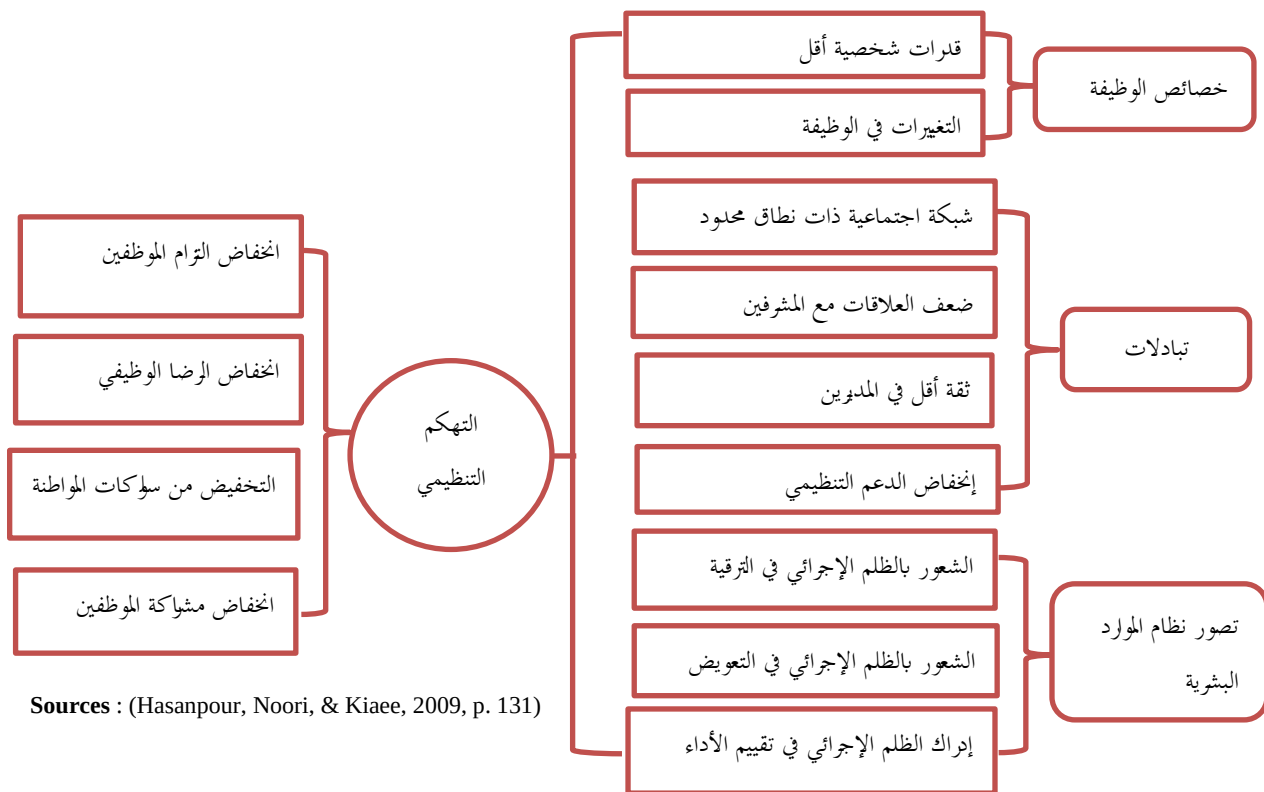
- من جهة أخرى يمكن إرجاع سبب التهكم التنظيمي إلى اعتقاد الموظفين بأن مؤسساتهم لا تستطيع تحقيق نتائج جيدة لها وللمجتمع الذي تنشط فيه، ويمكن أن يكون سبب ذلك شخصية الموظف بالإضافة إلى التجارب السلبية للموظفين في المؤسسات المماثلة التي عملوا بها، كما توجد العديد من العوامل الأخرى المسببة للتهكم التنظيمي بدءا من الخصائص الشخصية إلى غاية البنية الثقافية للمؤسسة. وعموما فإنه على الرغم من عدم وجود تمييز واضح فيما يتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى التهكم التنظيمي إلا أنه يتم تصنيفها في مجموعتين شخصية وتنظيمية (Aydin, Dedeoglu, & Çoban, 2020, p. 30):

« الخصائص الشخصية: مثل السن، الحالة التعليمية، الحالة الاجتماعية، الجنس وحالة الدخل ومدة الخدمة والحالة النفسية للفرد وشخصيته، والتي تؤثر على حالة التهكم للموظف ضد المؤسسة؛

« العوامل التنظيمية: عندما يتم فحص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى التهكم التنظيمي، تظهر قضايا مثل سوء الإدارة أو فشل جهود التغيير، ضعف التواصل، انفراد المستوى الإداري بالقرارات، نقص الدعم من الإدارة، الافتقار إلى القيادة، استعمال الأساليب التمييزية والفرقة بين الموظفين، القصور في تقييم الأداء، عدم تنفيذ أخلاقيات العمل، تسريح الموظفين.

ويرى (Hasanpour, Noori, & Kiaee, 2009) أن حدوث التهكم التنظيمي يرتبط بالعديد من العوامل، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي الخصائص الوظيفية، التبادلات الاجتماعية، وتصور الموظفين لنظام الموارد البشرية؛ وبين الشكل (16) تأثير هذه العوامل على التهكم التنظيمي وأهم العواقب المترتبة عنه.

الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي



تساهم كلا من الخصائص الوظيفية، التبادلات، وتصورات نظام الموارد البشرية في التهكم التنظيمي، فيما يتعلق بالخصائص الوظيفية فإن الموظفين الذين لديهم وصول محدود للموارد والمعلومات هم أكثر عرضة للتهكم التنظيمي، كما يلعب التغيير في الوظيفة دورا في ذلك. وعندما يتعلق الأمر بالتبادلات فإن ضعف التواصل مع المديرين، يعيق قدرة الموظفين في الحصول على الموارد والمعلومات اللازمة التي تفيد في فهم منطق القرارات التنظيمية، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في المديرين، بالإضافة إلى ذلك الافتقار إلى الدعم التنظيمي والذي يعزز التهكم التنظيمي، وأخيرا، تؤثر تصورات الموظفين للعدالة والإنصاف في الأمور الحرجة المتعلقة بنظام الموارد البشرية في التهكم التنظيمي إذا ما شعر الموظفون بالظلم الإجرائي في (الترقية، والتعويضات وتقييم الأداء). ويرتبط التهكم التنظيمي بالعديد من النتائج التنظيمية المهمة بما في ذلك انخفاض الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين في الأنشطة.

#### المطلب الرابع: آثار التهكم التنظيمي والحلول العلاجية للحد منه

##### الفرع الأول: آثار التهكم التنظيمي

يعتبر التهكم التنظيمي مشكلة تؤثر على كل من المؤسسة والأفراد العاملين؛ فمن حيث النتائج الفردية فقد ينظر إليها على أنها اضطرابات سلوكية، نفسية، وفيزيولوجية. أما من حيث النتائج التنظيمية فإن للتهكم آثارا كبيرة على المؤسسات إذ يقلل من أدائها، كفاءتها وفعاليتها، مما يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية كبيرة (Şen & Basim, 2022, p. 60).

(1) نتائج التهكم التنظيمي على الأفراد:

يحدث التهكم التنظيمي بسبب الفشل في تلبية متطلبات الموظفين في المؤسسات، وتؤدي هذه المشكلة إلى عواقب نفسية مختلفة، وفي هذا الإطار خلصت الأبحاث إلى أن التهكم التنظيمي يؤدي إلى اضطرابات نفسية وعاطفية؛ كما يؤدي إلى الاكتئاب، الإرهاق، الأرق والإحباط. فنتيجة للتهكم، يصبح الأفراد أكثر عرضة للشعور بالعدوانية، والاستياء، والمعاناة، والميل للسلوكيات الدفاعية حتى وإن لم يكن الموقف يتطلب ذلك، كما أن الأشخاص المتهمين في مؤسساتهم يلجؤون إلى ردود فعل انفعالية مثل العصبية، الغضب، التوتر، القلق، بالإضافة إلى ما ينجم من التهكم العدائي من عدد من الآثار المتمثلة في تدني احترام الذات، الوفاة، أمراض القلب والأوعية الدموية (Çiftlik, 2020, pp. 65-66; Eaton, 2000).

(2) نتائج التهكم التنظيمي على المؤسسات:

يمكن للموظفين المتهمين التأثير على المؤسسة بأكملها ويمكن أن يعيقوا المؤسسة عن تحقيق أهدافها. وكلما زاد عدد الموظفين المتهمين كلما زاد خطر حدوث المزيد من النتائج السلبية في المؤسسات. لأن هؤلاء الموظفين سيظهرون التزاماً أقل تجاه مؤسساتهم، كما يكون معدل دوران العمل مرتفع ويزيد ارتفاعه بزيادة درجة التهكم؛ وذلك بسبب زيادة التوتر والإرهاق العاطفي، الاحتراق الوظيفي، الضغط المهني. كما يقلل التهكم التنظيمي من سلوك المواطنة التنظيمية، الإنتاجية. بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى إضعاف الثقة في القادة، وممارساتهم والتوجهات التي يدعمونها (Dobbs, 2014, p. 13). وفيما يلي تلخيص لأهم الآثار السلبية للتهكم التنظيمي على المؤسسة:

- تم الوصول إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين التهكم التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث تؤدي زيادة الاتجاهات المتشككة للفرد العامل تجاه مؤسسته إلى انخفاض مستوى الثقة؛ فالاتجاهات المتشككة للموظفين تقلل من مواقفهم الإيجابية تجاه مؤسساتهم، فالاتجاه المتشكك (الجانبي السلبي) يقلل من ثقة الأفراد (الجانبي الإيجابي)، مما يسبب نتائج سلبية في أداء المؤسسة. إن وجود مستوى معين من الثقة أو الاعتقاد بأن المؤسسة ستضع مصلحة الموظفين في الاعتبار أمر بالغ الأهمية لأعضاء المؤسسة لإقامة روابط عاطفية عميقة مع المؤسسة، وبالتالي يظهر التزام تنظيمي اتجاهها.

- يؤدي التهكم التنظيمي إلى انخفاض مستوى الالتزام نحو المؤسسة، وهو ما اتفقت عليه العديد من الأبحاث التي أكدت على سلبية العلاقة بين التهكم والالتزام التنظيمي (Singh & Dixit, 2018, p. 1117; Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013).

- ينشأ عدم الرضا الوظيفي من انخفاض مستوى تلبية التوقعات مما يؤدي إلى الإحباط والسخط بين الموظفين، هذه السلبية ستكون بمثابة تقاطع بين التهكم والرضا الوظيفي، وقد تبين أنه كلما زاد مستوى التهكم التنظيمي انخفض مستوى الرضا الوظيفي (Çiftlik, 2020, p. 66).

- يعد انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية والميل للامتنثال لمطالب غير أخلاقية من النتائج المحتملة للتهكم في مكان العمل، حيث أن الموظف الذي يحمل اتجاهات سلبية بشكل عام نحو وظيفته، أو مديره، أو مؤسسته، فمن المرجح أن يظهر نوايا وظيفية سلبية أكثر من نوايا وظيفية إيجابية. وبذلك فإن فشل الإدارة في تلبية توقعات الفرد، سوف يؤدي به إلى امتناعه عن بذل جهد إضافي لصالح المؤسسة ويبدو أن التهكم باعتباره اتجاهًا من المشاعر السلبية وعدم الثقة فإن هذا سيرتبط بشكل سلبي بالنوايا لأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية (Andersson & Bateman, 1997, p. 455).

- يؤدي التهكم التنظيمي أيضًا إلى الاحتراق الوظيفي، هذا الأخير الذي يعبر ببساطة عن متلازمة الإجهاد المرتبطة بالعمل؛ يتكون من ثلاثة أبعاد: الإرهاق العاطفي، تبلد الشخصية، انخفاض الإنجاز الشخصي. إن تبلد الشخصية في مفهوم الاحتراق الوظيفي يشبه مفهوم التهكم. وقد يتم تصويره من خلال حالة من التعب الجسدي أو العقلي الشديد (الإرهاق)، الموقف المتهمك تجاه العمل والميل إلى تقييم الذات بشكل سلبي فيما يتعلق بفعالية العمل. وللاحتراق الوظيفي عدة آثار سلبية على الموظفين مثل ضعف الانتباه، عدم الرغبة للذهاب إلى العمل، التغيب عن العمل، نفاذ الصبر، العصبية، الشك في الذات، الخرف العابر، الاكتئاب والقلق، استنزاف الطاقة، الأرق، وضعف القدرة على العمل. وبما أن التهكم يزداد مع مستويات التوتر وعدم تحقيق التوقعات فإن هذا يؤدي في النهاية إلى الاحتراق الوظيفي (Şen & Basim, 2022).

- أظهرت الدراسات أيضًا أن عواقب التهكم التنظيمي قد تظهر من خلال انخفاض مستوى المشاركة في أنشطة المؤسسة، ضعف الأداء، انخفاض مستوى الأخلاق، ارتفاع معدل التغيب عن العمل.

- كما أن هناك العديد من الدراسات التي تثبت أن التهكم له تأثير سلبي على ولاء الموظفين وتحفيزهم واستمرارية العمل الجماعي، وبما أن الموظفين المتهمون لا يتقون بالآخرين فإنهم أقل اندفاعًا في تقديم المساعدة (Pleskiené & Vveinhardt, 2018, p. 76).

- تعتبر نية ترك العمل القوة النسبية لنية الفرد في الانسحاب الدائم والطوعي من المؤسسة، وبشكل عام فقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين البعيدين عاطفياً عن عملهم ولا يشاركون فيه هم أكثر عرضة لترك وظائفهم، لذلك تعتبر نية مغادرة العمل من آثار التهكم التنظيمي (Kafash, Mazloumi, & Mirzamohammadi, 2011, p. 128).

إن التهكم التنظيمي هو اتجاه يؤدي إلى عواقب سلبية على كل من الموظفين والمؤسسة، لكن في بعض الحالات الاستثنائية قد لا تكون النتائج سلبية كلياً؛ حيث يمكن للأفراد المتهمين أن يفيدوا المؤسسة باعتبارهم صوت الضمير، وذلك بالانتقاد، والإبلاغ عن أصحاب القرار في الإدارة الذين يتبعون سلوكاً احتيالياً بمراعاة مصالحهم الشخصية (Çiftlik, 2020). يساعد التهكم في فهم الأحداث المحيرة في البيئة، ويمنع استغلال هذه الأحداث، كما يساعد المديرين على رؤية علاقات القوة المؤسسية أثناء العمل، باعتبار أن التهكم يدرك أن اختيارات الاتجاه التنظيمي يتأثر بالمصلحة الذاتية، وأن هناك في غالب الأحيان دوافع خفية للعمل. وبهذا فالتهكم يمكن أن يوفر قيمة، لأنه يظهر بوضوح تأثير المصلحة الذاتية للإدارة، وفشلها المتكرر في إحداث تغيير تنظيمي فعال فهو بهذا يشجع المنظور الانتقادي في المؤسسات، وتوفير نقطة انطلاق جيدة لتطوير المديرين باعتبار التهكم يمثل جزءاً كبيراً من واقعهم اليومي، وخبرتهم الحياتية



في المؤسسات (Clarke, 1999, p. 770). وفي هذا السياق، ينبغي أن لا يتم النظر إلى التهكم التنظيمي على أنه أمر إيجابي، إلا أنه لا ينبغي أيضاً اعتباره سلبياً بشكل تام وعام بالنسبة للمؤسسات (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, p. 347).

#### الفرع الثاني: الحلول العلاجية للحد من التهكم التنظيمي

يختلف مستوى التهكم التنظيمي باختلاف المؤسسات، وهذه الاختلافات قد تكون بسيطة أو معقدة، صريحة أو ضمنية، وأيا كانت الاختلافات، فإن هناك أمراً واحداً مؤكداً وهو أنه لا توجد صيغة "صحيحة" لمعالجة التهكم في وقت واحد. ولكن الوعي بوجوده يشكل ضرورة أساسية لمواجهة التحديات التي يفرضها ومن أجل الوقاية والحد من التهكم التنظيمي ينبغي إعطاء أهمية للقضايا التالية (Görmen, 2017; Şen & Basim, 2022):

- تقدير الأفراد واحترامهم؛
- الالتزام بالقيم والقواعد التي تقتضيها الأخلاقيات في المؤسسة؛
- تلبية توقعات الموظفين؛
- تحسين ظروف العمل المادية، والبنية التكنولوجية، وزيادة المرونة التنظيمية؛
- تقليل مستوى التوتر لدى الموظفين؛
- دعم الموظفين مالياً واجتماعياً وثقافياً؛
- جعل الموظف يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة؛
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛
- تحسين التواصل بين الموظفين والمديرين؛
- الحد من الملل والروتين في بيئة عمل الموظفين؛
- إنشاء أنظمة عادلة ومتساوية ومفتوحة للأجور والمكافآت.

كما تضمنت الحلول المقترحة للحد من التهكم التنظيمي أو القضاء عليه ما يلي (Isik, 2014) :

- تشجيع الموظفين على اتخاذ اتجاهات إيجابية، لرؤية الفرص أين يراها الآخرون تهديدات؛
- إدارة المؤسسات بشكل أكثر عدالة والعمل بطريقة منفتحة وصادقة وواقعية بشكل خاص؛
- لا ينبغي التمييز وتثبيط الموظفين في المؤسسة؛
- تعلم كيفية إدارة القيم بعناية، لتجنب خيبة الأمل والتهكم التنظيمي بين الموظفين؛
- التعرف على المزيد من أسباب التهكم، كما يمكن للمديرين معالجة بعض القضايا التي تميل إلى إثارة هذه السلوكيات غير المرغوب فيها، كأن يتم إجراء محادثات أسبوعية مع كل موظف (أي وجهاً لوجه)، هذا بالإضافة إلى اكتساب مزيد من الفهم حول كيفية التعامل مع الموظفين وبالتالي فإن التدريب على الذكاء العاطفي لجميع الموظفين يمكن أن يكون فعالاً.



إن الوصول إلى الأهداف التنظيمية دون انخفاض في الكفاءة التنظيمية والشخصية والأداء في ظل التحديات القائمة يتطلب من المؤسسة الاحتفاظ بأفضل الموظفين، ومحاولة إيجاد التوازن بين توقعاتهم وتوقعاتها (Sen & Basim, 2022, p. 66).

وقد توصلت بعض الأبحاث إلى أن التعامل مع الآثار السلبية للتهكم يتطلب من القادة الأخلاقيين التفكير في البدائل التالية (Sharma & Sharma, 2020, p. 37):

- مراقبة العواطف الشخصية وعواطف الموظفين بانتظام للحفاظ على التوازن الصحيح بين كليهما؛
- خلق حوار مع الموظفين المتهمين لفهم الإحباطات والمخاوف والتعامل معها بشكل بناء؛
- تمكين الموظفين وتحفيزهم من خلال توفير الموارد الكافية لتطوير درجة معقولة من السعادة والمشاركة في العمل؛
- منح الموظفين خيار تقديم مداخلات في الخطط والقرارات التنظيمية، والثناء عليهم إذا ما قدموا شيئاً مميزاً؛
- تطوير تكافؤ الفرص والشفافية في اتخاذ القرارات والإجراءات، بالإضافة إلى كسر المعايير المزدوجة بين الإدارة والموظفين،
- تقديم الدعم المستمر ومناقشة الأهداف، والعمل على التعزيز الإيجابي، حيث إذا ساهم الموظفون السلبيون بشكل جيد في مجال ما، فإنه يتم تحفيزهم على العمل بشكل مستمر في هذا المجال لتعظيم مساهمتهم والحصول على مكافآت الأداء؛
- خلق مؤسسة أخلاقية من خلال تطوير المعايير الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي للموظفين وتحفيزهم عن الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية.

#### المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

يتمثل الغرض من هذا المبحث في محاولة للإلمام بما كشفت عنه الدراسات السابقة التي تحصلت عليها الباحثة، وما تم التمكن من الوصول إليه حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولهذا تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث يتطرق الأول للعلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، بينما المطلب الثاني فسيتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، في حين ترك المطلب الثالث لمعرفة العلاقة جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي.

##### المطلب الأول: العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

يجسد القادة الأخلاقيون سمات معينة مثل الصدق، النزاهة، احترام الآخرين والاهتمام بهم، ومراعاة مبادئ صنع القرار، كما يتم استخدام سلطاتهم ومناصبهم القيادية بهدف تشجيع وتعزيز المعايير والسلوكيات الأخلاقية في مكان العمل (Ahmad, Gao, & Hali, 2017, p. 13). ويركز الباحثون على القيادة الأخلاقية كأسلوب جديد ومستقل له خصائصه ومكوناته الخاصة داخل المؤسسات بدلا من البحث عن المكونات الأخلاقية في الأساليب القيادية الأخرى (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)، وقد أظهرت نتائج دراسة Osman (2021)، أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، وفي دراسات أخرى في بيئة مختلفة تبين وجود علاقة بين الممارسات القيادية لمدير المدرسة وجودة الحياة الوظيفية السائدة فيها وذلك بأبعادها المختلفة، إذ أشار Liu وزملاؤه

(2010) أن ما ينتهجه مدير المدرسة من ممارسات قيادية إيجابية تولد لدى المعلمين الانتماء والثقة والحافز مما يعزز من صلاح حالهم، ويزيد من درجة ارتباطهم بالمهنة، وترتبط إيجاباً فيما يمتلكونه من فاعلية ذاتية، ويعزز من مشاركتهم في صناعة القرارات المدرسية وتحولهم إلى قادة في مواقعهم، الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويسهم في تحول بيئة العمل في المدارس إلى بيئة عمل تمتاز بالصحة، كما تقلل من مستوى معاناة المعلمين من الضغط النفسي الناجم عن العمل، وتعد عاملاً مؤثراً في تخفيف حدة الصراع بين العمل وحياة المعلمين الأسرية مما يرتبط إيجاباً في أدائهم وإنجازاتهم في مدارسهم (الخلايلة و الكيلاني، 2017)

كما تبين في دراسة عبد الغني (2018)، المطبقة في مصلحة الضرائب المصرية، أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، وفي دراسة محمود ونعمان (2020)، بمستشفى صلاح الدين العام بالعراق تبين أن أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في الخصائص الشخصية للقيادة الأخلاقية، المناخ الأخلاقي، الدور التأثيري للعمل بروح الفريق، الصفات الإدارية والأخلاقية، والعلاقات الإنسانية تلعب دوراً إيجابياً في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وفي دراسة Khaleghkhah وآخرون (2021)، بجامعة إسلام أزد بأردبيل تم تأكيد على أن القيادة الأخلاقية للمديرين لها تأثير إيجابي مباشر على جودة الحياة العملية للموظفين، فالمؤسسة التي يتمتع قادتها بالإنصاف والعدالة، وسيادة القانون، والسماح بحرية التعبير، وعدم التمييز العنصري والجنسي يؤدي إلى توفير جو وبيئة عمل مبنية على الأمن والثقة وزيادة جودة الحياة الوظيفية.

أظهرت نتائج دراسة توفيق وبوبكر (2022) أن مقومات المنظومة الأخلاقية تلعب دوراً في صناعة جودة الحياة الوظيفية للأفراد (المشاركة في اتخاذ القرار، الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت) وذلك عن طريق المعايير والقيم الأخلاقية للقادة، أخلاقيات الأفراد العاملين وسلوكهم الأخلاقي بالإضافة إلى مجموعة الأنظمة والهياكل الأخلاقية.

### المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي

تزايد اهتمام الباحثين بالسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للقادة بسبب الأدلة المتجددة التي تشير إلى أن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط بالعمليات التنظيمية الإيجابية والسلبية (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). كما نجد أن عملية التبادل الاجتماعي تعمل على تعزيز الاستجابة السلبية أو الإيجابية بين أطراف التبادل. فمقابل عدم الاحترام والعلاقات الاجتماعية غير المواتية، يظهر الموظفون ردود فعل سلبية. على سبيل المثال تؤدي الإجراءات السلبية التي يتخذها القائد (الإشراف المسيء) إلى الانحراف التنظيمي الذي يظهره الموظفون، في حين أن الإجراءات الإيجابية للقائد قد تؤدي إلى تصرفات إيجابية. وبلاستناد إلى علاقة التبادل الاجتماعي، تعمل التصرفات الإيجابية للقائد على إبطال مفعول ردود الفعل السلبية، وفي المقابل فغياب السلوك الإيجابي من قبل القائد يؤدي إلى سلوكيات عمل غير أخلاقية ومنحرفة من قبل الموظفين. وبالتالي يؤدي السلوك غير الأخلاقي والمنحرف إلى تهديد العلاقة بين القائد والعضو وإحداث نتائج مدمرة أخرى مثل التهكم التنظيمي، علاوة على ذلك يعبر الموظفون المتهكمون على عدم الثقة والقلق الذي

يشعرون به عن طريق الانفصال عن المؤسسة والامتناع عن التصرف بشكل أخلاقي. ويكون انفصال الموظف إما في شكل انسحاب من الوظيفة أو انسحاب من العمل (Karim, 2021).

وبناء على نتائج دراسة Mete (2013) تم تأكيد أن العلاقة بين تصورات القيادة الأخلاقية للأكاديميين ومواقف التهكم التنظيمي مرتفعة وهامة. وأن (78%) من المواقف التهكمية لدى الأكاديميين تعتمد على السلوكيات القيادية الأخلاقية للإداريين. وأنه عندما تزداد سلوكيات القيادة الأخلاقية التنظيمية يؤدي ذلك إلى انخفاض سلوكيات التهكم التنظيمي.

وذكر Bateman و Andersson (1997) في دراستهما أن الأشخاص الذين لا يثقون بالآخرين هم أكثر عرضة للتصرف بطريقة غير أخلاقية، فإذا تم اعتبار المديرين غير جديرين بالثقة فسيكون الأفراد أقل ميلا للامتثال للمطالب والتوجيهات الإدارية. وفي دراسة أخرى، عندما لا يتصرف المسؤولون بشكل أخلاقي في اتخاذ القرار، فهذا يؤدي إلى تنمية اتجاهات التهكم لدى الموظفين (Andersson, 1997; Reichers, Wanous, & Austin, 1996). فالوعد التي لم يتم الوفاء بها، والافتقار الملحوظ لمساعدة المسؤولين للموظفين ونفاق القادة يثير اتجاهات الموظفين المتهكمة (Byrne & Hochwarter, 2008).

بينت كل من دراسات (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Kalshoven, Den Hartog, & de Hoogh, 2011) وجود علاقة مباشرة سلبية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي. كما وضحت دراسة Jian و Qian (2020)، أن هناك عددا من الباحثين قاموا -من وجهات نظر مختلفة- بدراسة أسباب التهكم التنظيمي، والتي ارتبطت الكثير منها بممارسات وسلوكيات القيادة، مثل السياسة التنظيمية المدركة، المسؤولية الاجتماعية المدركة للمؤسسات، دعم القيادة، أنواع القيادة، مصداقية الإدارة العليا، العدالة التنظيمية المدركة، انتهاكات العقد النفسي، كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في الحد من التهكم التنظيمي لدى الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالاتصال من جانب القائد، فوفقا لنظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، تتأثر اتجاهات الموظفين بالإشارات الاجتماعية في بيئة العمل. حيث أن الإشارات الاجتماعية التي يتم توصيلها من خلال التهكم القائم بين الزملاء، تحدث بسوء عن زملاء العمل، النميمة في مكان العمل، تساهم في تشكيل التهكم التنظيمي. وعليه انطلاقا من نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، يلعب القادة دورا قياديا حاسما في التعرف على الإشارات الاجتماعية التي تكون تصورات الموظفين حول المؤسسة. وبما أن القادة الأخلاقيون مسيروا أخلاقيون فهم يؤثرون بشكل استباقي على السلوكيات الأخلاقية للتابعين من خلال إيصال الرسائل التي تؤكد على الصدق والنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية، وفي الوقت نفسه، فإن القادة الأخلاقيون هم أفراد ينقلون إحساسا حقيقيا بالرعاية والمسؤولية تجاه الآخرين، وهو ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الثقة والاحترام والحد من التهكم التنظيمي. وهو ما وضحته نتائج الدراسة التي أكدت أن القيادة الأخلاقية لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على التهكم التنظيمي.

وأشارت دراسة Liu و Nemr (2021) أن التهكم التنظيمي ينبع من افتقار المؤسسة للنزاهة، وشعور الأفراد بالتجاهل، وعدم احترام كرامتهم، طغيان المصلحة الذاتية، انتشار العمل الذي يفتقر إلى المعنى، الافتقار إلى المصداقية، واستبعاد الموظفين من عملية صنع القرار التنظيمي، وتولد هذه العوامل مجتمعة اتجاهات وسلوكيات سلبية نحو المؤسسة. وأشارت إلى أن السلوكيات الأخلاقية لدى القادة تعمل

على تحسين السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين مثل المواطنة التنظيمية وتحد من السلوكيات السلبية لديهم مثل السلوكيات المنحرفة داخل المؤسسات، كما تعمل على تحسين الأداء والتأثير على اتجاهاتهم وزيادة التزامهم في العمل وتقليل التهكم التنظيمي لديهم.

وترى دراسة Elmaghraby وآخرون (2023)، أن القيادة الأخلاقية تساهم في تشكيل السلوك الأخلاقي للمؤسسات ونشر الثقة التنظيمية بين الموظفين، مما يخلق بيئة أفضل في مكان العمل؛ بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالتقدير والراحة والإلهام، كما تساهم القيادة الأخلاقية في رفع معنويات الموظفين وتحرص على التأكد من أنهم لا يتصرفون بشكل غير أخلاقي بغرض زيادة الأرباح وهذا يمنع الفساد التنظيمي والسلوكي، فعندما تتم قيادة المؤسسة بأكملها من خلال قيادة أخلاقية تتشكل ثقافة إيجابية تمنع تلقائياً السمعة السيئة وفصائح المؤسسة وتقلل من المشاعر السلبية مثل التهكم التنظيمي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على التهكم التنظيمي وتقلل من حدته من خلال التأكيد على القيم الأخلاقية مثل النزاهة، الأمانة، الشفافية، المصداقية كقيم أساسية، وكذلك من خلال إظهار التعاطف والاحتواء للموظفين، خاصة في حالة حدوث مشاكل متعلقة بالعمل أو مشاكل شخصية، والتأكد من أن رؤية المؤسسة تظهر جانبها الأخلاقي، ونتيجة لذلك كله سينخفض التهكم التنظيمي لدى الموظفين.

يبدأ التهكم من الموظفين جراء سلوكيات وأفعال القادة، ويمكن إبطال انتشاره من خلال صدق وكفاءة القادة الحقيقيين، حيث يلعب القادة دوراً حيوياً عن طريق اتباع تدابير استباقية مثل المراقبة المنتظمة لاتجاهات الموظفين وسلوكهم، وردود أفعالهم المستمرة وتفعيل المشاركة في عملية صنع القرار في المؤسسة. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين في وظائفهم، فإنهم يفكرون تلقائياً بكل ثقة في تبني طرق جديدة لأداء واجباتهم، وبالتالي يشعرون بقدر أقل من التهكم تجاه ممارسات وقرارات مكان العمل. وبهذا يساعد الموظفون السعداء، والراضون على خلق بيئة عمل مواتية وبناء التفاؤل ونشره في أنحاء المؤسسة. يستخدم القادة الأخلاقيون توجهاتهم الاستباقية لتوعية أنفسهم بالتطورات المحتملة للثقافة المتهكمة بالمؤسسة، إنهم يعبرون عن السلوك المعياري السليم من خلال تصرفاتهم وعلاقاتهم الشخصية، مع العمل على تشجيع وتعزيز هذا السلوك بين الموظفين المتهكمين، عن طريق الاتصالات ثنائية الاتجاه، واتخاذ القرارات السليمة، إنهم يتجنبون السلوك التمييزي، ويسعون وراء مبادئ المساواة، العدالة، تجنب تحيز القرارات وخدمة مصالحهم الذاتية، ويؤمنون بتعزيز الخير من خلال استخدام القوة الاجتماعية، وبمجرد أن يدرك الموظفون أن شخصية قائدهم مبنية على هذه السمات، فإن سلبيتهم ستراجع، فالقيادة الأخلاقية تعزز الشعور بالأمان، التحفيز، العواطف الإيجابية، حب المبادرة، المساواة، النباهة، والتي تعتبر أموراً ضرورية للتخلص من التهكم التنظيمي (Sharma & Sharma, 2020, pp. 37-38).

وبينت نتائج دراسة علي وولي (2020) التي تمت في كليات جامعة صلاح الدين أربيل العراق وجود علاقة عكسية وتأثير معنوي بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، أما على المستوى الجزئي فبينت الدراسة وجود تأثير معنوي عكسي لبعد توافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي (أي انخفاض بعد توافر السلوك الأخلاقي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة يزيد من ظهور التهكم التنظيمي)، ونفس الأمر بالنسبة لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي، لكن فيما يتعلق ببعد تعزيز السلوك الأخلاقي فقد وجدت الدراسة عدم وجود تأثير للبعد في التهكم التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

## المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي

صممت دراسة Khalid و Yasin (2015)، لاستكشاف العلاقة بين التهكم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة سلبية بين جودة الحياة المرتبطة بالعمل والتهكم التنظيمي، أما على المستوى الجزئي فقد كشفت الدراسة أن التهكم التنظيمي الإدراكي والعاطفي له علاقة سلبية مع التحكم في العمل، مشاركة الموظفين، الرفاهية العامة، التوازن بين الحياة المنزلية والعمل، الرضا عن المسار الوظيفي، ضغوط العمل وظروف العمل، كما أن للتهكم السلوكي علاقة غير معنوية بالتحكم في العمل، ضغط العمل، باستثناء الأبعاد الأخرى.

أشار مرزوق (2018)، في دراسته أن لتطبيق برامج وأدوات جودة حياة العمل آثار وفوائد عديدة بالنسبة للفرد أو المؤسسة، حيث تسهم في تنمية الاستغراق الوظيفي، وزيادة الرضا والارتباط الوظيفي، كما أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى تقليل سلوكيات العمل السلبية مثل العدوانية، التخريب، السرقة، العنف، الإضراب. وقد بينت نتائج هذه الدراسة من خلال معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين جودة حياة العمل والتهكم التنظيمي وذلك يعني أن زيادة جودة حياة العمل يقلل من التهكم التنظيمي للموظفين، وبالتالي فإن فشل وعود المؤسسة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، يقود إلى ردود فعل سلبية مثل التهكم التنظيمي.

يرى Reichers وآخرون (1997) أن السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، وإبقاء الأفراد على علم بالتغييرات المستمرة يعد من بين الإستراتيجيات المتعددة لإدارة وتقليل التهكم نحو التغيير التنظيمي.

عندما تتاح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار، ويكونون على درجة عالية من التوجيه النشط (يشير التوجيه النشط إلى مدى شعور الموظفين بالرغبة والقدرة على التأثير على ترتيبات عملهم)، فمن المرجح أن يعبروا عن آرائهم ويعملون على تفحص مبادرات الإدارة، وبعد تمكنهم من التأثير في العملية سيتحملون بعض المسؤولية عن القرار وبالتالي التخفيف من سلوكيات انتقادهم للإدارة ودوافعها وقراراتها (Brown & Cregan, 2008, p. 673).

يرغب الأفراد الذين يعملون في المؤسسات في أخذ زمام المبادرة ليكون لهم الحق في التعبير عن آرائهم في الإدارة في البيئة الديمقراطية، وهذا يسمح لهم بالشعور بالقيمة في المؤسسة، ومن ناحية أخرى، يعتقد أنه إذا لم يشارك الموظفون في عملية صنع القرار، فمن الممكن أن يحصلوا على تفكير ومشاعر وسلوكيات سلبية موجهة إلى المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك إلى التهكم التنظيمي (Yildirim, Akan, & Yalçın, 2019).

كما يعد الأمان الوظيفي مصدر قلق حيوي للموظفين، والذي يعتمد على تصوراتهم وتفسيراتهم لبيئة العمل، حيث يشعرون بالتهديد بالبطالة مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية. وكلما انخفض مستوى الأمان الوظيفي المتصور لدى الموظفين ارتفع مستوى التهكم التنظيمي لديهم (Çinar, Karcioğlu, & Aslan, 2014).

تؤدي التوقعات التي لم يتم تلبيتها (عدم الحصول على ترقية، أو عدم زيادة الراتب) والتي يعتقد الموظفون أنها ناتجة عن نية خبيثة أو إجراءات غير عادلة ناشئة من المؤسسة إلى زيادة الاتجاه المتهكم نحوها (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013).

تحدث انتهاكات العقود ذات الطبيعة الإجرائية عندما تستخدم المؤسسة إجراءات غير عادلة، مثل انتهاكات القواعد الرسمية (الترقيات) وانتهاكات العقود الرسمية (الشروط التعاقدية غير المستوفاة فيما يتعلق بالرواتب والترقيات، ويشير Kanter و Mirvis (1989) أنه يمكن السيطرة على تهكم الموظفين من خلال تحسين المزايا وتحسين ظروف العمل، والتواصل المفتوح مع الإدارة (Abraham, 2000).

وترى دراسة Kakar وآخرون (2020) أن تصور الموظفين لممارسات تحقيق التوازن بين العمل والمنزل يؤثر على التهكم التنظيمي لديهم، هذا يعني أن التصور الإيجابي سيقبل من التهكم التنظيمي للموظفين، في حين أن تصورهم السلبي سيؤدي بهم إلى زيادة الاتجاه التهكمي نحو المؤسسة. يعتمد هذا على نظرية التبادل الاجتماعي (حيث يرد الموظفون بالمثل على أي أعمال إيجابية من جانب المؤسسة باتجاهات وسلوكيات مرغوبة)، فعندما يدرك الموظفون أن مؤسساتهم توفر لهم الموارد (مثلا ممارسات التوازن بين العمل والمنزل) التي قد تفيدهم، فإنهم يميلون إلى الرد بالمثل من خلال إظهار وتطوير الاتجاهات التي تفيد المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن الموظفين الذين يعتبرون أن مؤسساتهم لا توفر لهم ممارسات مرتبطة بالحياة والعمل (على سبيل المثال ساعات العمل المرنة، الإجازات مدفوعة الأجر، مزايا رعاية الأطفال)، سوف يعانون من مستوى عال من التوتر والإرهاق العاطفي ويصبحون أكثر تهكما تجاه مؤسساتهم، وقد وجدت نتائج الدراسة أن الممارسات المتعلقة بالتوازن بين العمل والمنزل تؤثر سلبا على التهكم التنظيمي.

## خلاصة الفصل

قدم الفصل الثاني من الدراسة الذي يتكون من أربعة مباحث، فحصا نظريا في محاولة لاستكشاف التهكم التنظيمي باعتباره المتغير التابع، وليكتمل بناء الجانب النظري فقد خصصت لبنة في هذا الفصل المعبر عنها بالمبحث الرابع للخوض في العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة. ففي بداية هذا الفصل تم تسليط الضوء على ماهية التهكم التنظيمي، فالتهكم كمفهوم موجود منذ اليونان القديمة تطور تعريفه عبر الوقت، وقد تجسدت تعريفات متعددة بناء على السياق الذي تمت الدراسة فيه، وبذلك أجريت عدة بحوث عن التهكم في السياق التنظيمي. ولقد تطرقت الدراسة من خلال هذا الفصل إلى مختلف وجهات النظر حول طبيعة التهكم التنظيمي بانقسامها إلى مدخلين، يعتبر المدخل الأول التهكم سمة شخصية مستقرة، إلا أن أغلب الدلالات بينت الميل إلى المدخل الثاني الذي يعتبر التهكم التنظيمي اتجاها محددًا نحو موضوع معين يتغير بتغير العوامل المؤثرة فيه، ونجد تحت مظلة هذا المدخل كلا من التهكم الاجتماعي/المؤسسي، التهكم المهني، التهكم نحو التغيير التنظيمي، وتهكم العاملين. هذا وقد خصص المبحث الثاني للكشف عن أبرز النظريات الداعمة لدراسة التهكم التنظيمي، حيث تبلورت في نظريات التبادل الاجتماعي، نظرية العقد النفسي، ونظرية الإحباط - العدوان. بعد ذلك جاء المبحث الثالث ليتعمق أكثر في مفهوم التهكم التنظيمي مبينا أبعاده والتي اختلفت باختلاف الباحثين وطبيعة الموضوع غير أن أغلب الدراسات اعتمدت على النظر إلى التهكم التنظيمي أنه مفهوم مركب من اعتقادات وعاطفة وسلوك مثله مثل كل اتجاه، وقد استخلصت أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم الإدراكي، العاطفي والسلوكي) من دراسات Brande (1997) و Dean (1998) حيث يعكس التهكم الإدراكي التقييمات المعرفية التي يمتلكها الموظفون حول نزاهة المؤسسة التي يعملون بها، وتعكس عناصر التهكم العاطفي مجموعة من المشاعر السلبية، مثل الغضب، الاشتمزاز، العار، خيبة الأمل والكرب، في حين يعكس التهكم السلوكي السلوكيات الانتقادية والمهينة المرتبطة بالتهكم التنظيمي. وبعد تحليل التهكم التنظيمي إلى أبعاد، تم النظر في كيفية قياسه حسب ما ذكرته بعض الدراسات السابقة، أسباب حدوثه وتبيان نتائجه على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ووضع طرق لمعالجته والوقاية منه.

الجانب التطبيقي

للدراصة



## الفصل الثالث: الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية

الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

الاستشفائية

المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية

الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

### المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة

الميدانية

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

المطلب الثاني: الخصائص السيكمترية لأداة

الدراسة

المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في

التحليل الإحصائي

### المبحث الثالث: خصائص العينة المدروسة

المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

النوع

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

السن

المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

المستوى الدراسي

المطلب الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة

تمهيد:

يوضح هذا الفصل بشكل أساسي الإجراء المتبع في الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي، حيث سنتطرق بهذا الفصل في مبحثه الأول إلى تقديم عام للنطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال، والذي وقع عليه الاختيار ليكون ميدانا للبحث، بغرض إسقاط الجانب المفاهيمي على أرض الواقع والتحقق من فرضيات الدراسة، بينما تم تخصيص المبحث الثاني لمناقشة الإجراءات المنهجية الميدانية لهذه الدراسة، أما في المبحث الثالث فسنقوم فيه بمناقشة خصائص العينة المدروسة، وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية

يعرف المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المؤسسات العمومية الاستشفائية على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتوضع تحت وصاية الوالي"، حيث تنص المادة الثالثة من هذا المرسوم على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي الذي يغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات. أما مهامها فقد تم تحديدها وفقا للمادة الرابعة في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالاحتياجات الصحية للسكان. وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام التالية:

✓ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع الرعاية العلاجية والتشخيصية وإعادة التأهيل الطبي والرعاية الاستشفائية؛

✓ تطبيق البرامج الصحية الوطنية؛

✓ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛

✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم؛

ويسير كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس إدارة يضم (ممثل عن الوالي رئيسا، ممثل عن إدارة المالية، ممثل عن التأمينات الاقتصادية، ممثل عن 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، ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة، ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي) ويديرها مدير، وتزود بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

ووفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر 1433، الموافق 15 جانفي سنة 2012، تم تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، في الفئات "أ"، و"ب" و"ج" و"د" على أساس المعايير المحددة كالاتي (قرار وزاري مشترك، 2012):

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (06): معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية

| المعايير        | عدد النقاط |
|-----------------|------------|
| عدد السكان      |            |
| 9000-100.000    | 2          |
| 100.001-140.000 | 3          |
| 140.001-170.000 | 4          |
| 170001-220.000  | 5          |
| 220.001-290.000 | 6          |
| 290.001-290.001 | 7          |
| فما فوق         |            |
| عدد البلديات    |            |
| 1-7             | 2          |
| 8-10            | 3          |
| 11-فما فوق      | 4          |
| عدد الأسرة      |            |
| 1-120           | 4          |
| 121-180         | 7          |
| 181-240         | 9          |
| 241-300         | 11         |
| 301-فما فوق     | 13         |
| عدد المصالح     |            |
| 5-9             | 2          |
| 10-13           | 3          |
| 14-فما فوق      | 4          |
| الطابع الجامعي  | 4          |
| مقر الولاية     | 10         |

وحسب عدد النقاط المتحصل عليها، تصنف المؤسسات العمومية الاستشفائية كالاتي:

- يساوي أو أقل من 20 نقطة في الفئة "ج"؛
- أكثر من 20 نقطة وأقل أو يساوي 30 نقطة في الفئة "ب"؛
- أكثر من 30 نقطة في الفئة "أ".

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

بدأت أعمال البناء في مستشفى عاشور زيان سنة (1980) من طرف شركة Groupement des Entreprises (G. E.B.A) Belges en Algérie، وقد انتهى البناء والتجهيز سنة (1985)، ليتم تدشينه رسمياً بتاريخ 02-01-1985 (المدير الفرعي للموارد البشرية، معلومات حول نشأة المؤسسة، 2024)، وتحدد الإشارة إلى أن المستشفى كانت تحمل اسم "القطاع الصحي أولاد جلال" والذي يضم المجمعات الصحية بأولاد جلال، سيدي خالد، الدوسن، وقد كان تسييره وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/2 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيورها (المرسوم التنفيذي رقم 97-466، 1997)، والذي ألغي بموجب أحكام المادة 35 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة (المرسوم التنفيذي رقم 07-140، 2007)، ووفقاً لذلك تم اعتماد تسمية " المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال" بدلا من القطاع الصحي أولاد جلال.

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال في شمال مدينة أولاد جلال، في شارع العربي بن مهيدي بالقرب من دار الشباب محمد بوضياف ومركز الشرطة من الجهة الغربية، ومن الشمال مباني سكنية وتجارية، ومن الجنوب، حقل النخيل ومقر الولاية، بينما يحد المؤسسة من الجهة الشرقية شارع سليمان محمد، أنظر الملحق رقم (01) (<https://www.openstreetmap.org/way/306660594>)

تصنف المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال ضمن الصنف "ج"، ذات طاقة استيعاب تقدر ب (151) سرير، تغطي الاحتياجات والرعاية الصحية والاستعجالات الطبية والجراحية، العناية المركزة، التوليد وأمراض النساء، الأمراض الباطنية، طب الأطفال وغيرها من التخصصات لسكان بلديات أولاد جلال، سيدي خالد، الدوسن، الشعبية، راس الميعاد، البسباس.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال من هيكلين، حيث يتمثل الهيكل الأول في جناح الإستعجالات الطبية والجراحية، بينما يتواجد بالجهة الأخرى في الهيكل الثاني إدارة المؤسسة وجميع المصالح الاستشفائية والتقنية، بالإضافة إلى المطبخ، والمغسلة والمخازن، ومقر حفظ الجثث، وقاعة مكتبة المؤسسة.

تتعدد وتتنوع المهام والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، والتي تندرج بصفة أساسية في تقديم خدمات الرعاية الصحية المتخصصة عالية الجودة للمجتمع، الاهتمام والحفاظ على الموظفين لتأدية رسالتهم المهنية وتأمين دورهم البارز في رعاية المرضى، ويمكن ذكر المزيد من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في النقاط التالية:

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

◀ التنسيق مع المجتمع المدني والجمعيات بولاية أولاد جلال لتنظيم حملات التبرع بالدم، إدخال الفرحة على قلوب الأطفال المقيمين بالمستشفى من تقديم هدايا ونشاطات ترفيهية ومساعدات، بالإضافة إلى تنظيم عمليات الختان الجماعي في إطار العمل التضامني الإنساني؛

◀ تقديم الحملات التحسيسية من أجل غمط حياة صحي للجميع والوقاية من الأمراض، الوقاية من الإدمان ومكافحته، تنظيم القوافل الطبية المتعددة التخصصات لمناطق الظل بهدف تقريب الخدمات من المواطنين؛

◀ تنظيم اجتماعات دورية مع الشركاء الاجتماعيين في إطار ترقية الحوار ورفع انشغالات موظفي المؤسسة؛

◀ تنظيم أيام طبية تشمل تقديم فحوصات طبية معمقة وإجراء العمليات الجراحية للمرضى المقيمين وكذا الخارجيين الوافدين للمستشفى وتقديم دورات تكوينية علمية لفائدة موظفي الصحة بالولاية من طرف أطباء متخصصين في إطار التوأمة بين المؤسسات الصحية بين الشمال والجنوب الجزائري.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

كما ورد في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009، الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق له مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال (القرار الوزاري المشترك، 2009)، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من أربع مديريات كالتالي:

1. المديرية الفرعية للمصالح الصحية والتي تشمل ثلاثة مكاتب:

- مكتب القبول؛
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛
- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها؛

2. المديرية الفرعية للموارد البشرية والتي تشمل مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- مكتب التكوين؛

3. المديرية الفرعية للمالية والوسائل والتي تشمل ثلاثة مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة؛
- مكتب الصفقات العمومية؛
- مكتب الوسائل العامة والهيكل؛

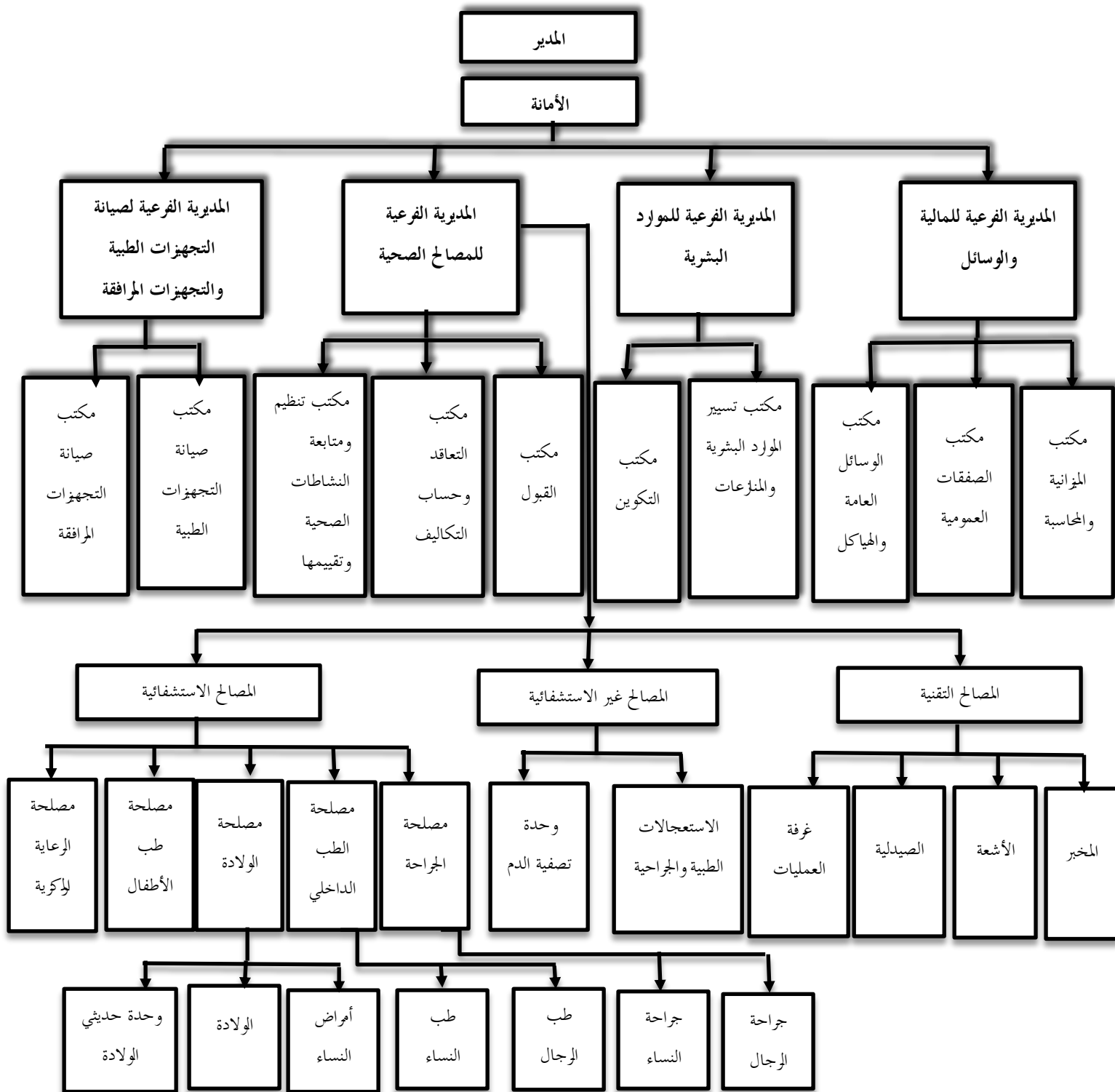
4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة والتي تشمل مكتبين:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية؛
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة؛

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أما بالنسبة للإمكانيات البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية فتحوي طاقة تشغيلية تقدر ب (619) موظفاً، والجدول التالي يبين عدد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من الجانب الإداري والتقني والجانب الطبي والشبه طبي حسب إحصائيات سنة (2024). وقد تم الحصول على هذه البيانات من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (07): عدد الموظفين لسنة (2024) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

| العدد | الفرع الطبي والشبه الطبي | العدد | الفرع الإداري والتقني                            | العدد        |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------------------------------|--------------|
| 34    | الممارسون الأخصائيون     | 01    | المدير العام                                     | 01           |
| 48    | الأطباء العامون          | 01    | المدير الفرعي للموارد البشرية                    | 01           |
| 4     | جراحي الأسنان            | 01    | المدير الفرعي للمصالح الصحية                     | 01           |
| 4     | الصيداليون               | 01    | المدير الفرعي للمالية والوسائل                   | 01           |
| 5     | الأطباء النفسيون         | 01    | المدير الفرعي لصيانة العتاد الطبي والعتاد الملحق | 01           |
| 9     | البيولوجيين              | 33    | المستخدمين الإداريين والتقنيين                   | 33           |
| 269   | شبه طبيون                | 27    | العمال المهنيون                                  | 135 متعاقدين |
| 28    | أعوان التخدير والإنعاش   |       |                                                  |              |
| 619   | المجموع الكلي            |       |                                                  |              |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

### المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

يعتمد تأثير الدراسات الإدارية على مدى ملاءمة ودقة طرق الدراسة المختارة من قبل الباحثين، فاختيارات التصميم المختلفة حول أدوات جمع البيانات، تحليل البيانات، والتحقق من صحة البناء، سيؤثر حتماً على الاستنتاجات التي سيتم استخلاصها. وعليه يعرض هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، ويشرح مجتمع الدراسة، وعينتها، أدوات جمع البيانات، وصولاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بمجمل من الأساليب والأدوات المناسبة، التي تمكن الباحث من الحصول على المعطيات والبيانات اللازمة، حيث يعتبر جمع البيانات عملية يتم من خلالها الوقوف على واقع المتغيرات ذات الاهتمام بطريقة منهجية للإجابة على أسئلة الدراسة المذكورة، اختبار الفرضيات، وتقييم النتائج. حيث يفرض طبيعة الموضوع وخصوصيته اختيار الأدوات الملائمة

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

والمساعدة لجمع البيانات مع التركيز على ضمان جمع البيانات بدقة وصدق من أجل الحصول على أدلة عالية الجودة، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من المصادر المتمثلة في:

### أولاً: المصادر الأولية

تم الاعتماد بصورة أساسية على أداة الاستبانة الموضحة في الملحق رقم (02) بإدراج الأسئلة المغلقة، والتي أعدت بغرض جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي من المؤسسة محل الدراسة بشكل مباشر، فعند مقارنتها بالأدوات الأخرى مثل الملاحظة والمقابلات، فقد استفادت هذه الدراسة بشكل أفضل باستخدام الاستبانة المغلقة لجمع البيانات الأولية، حيث تساعد الاستبانات في جمع المعلومات الحساسة لأنها تسمح للمشاركين للتعبير عن مواقفهم بكل موضوعية، حرية وسرية، وتقلل من تحيز الباحث مما يسهل من الالتزام بمبدأ الدقة العلمية، كما يعتبر متغير التهكم التنظيمي متغيراً في غاية الحساسية وغالباً ما يتم تجاهله وتجنب الكشف عنه مباشرة عن طريق المقابلات، باعتباره اتجاهها سلبياً يتخذه الموظفون إزاء مؤسساتهم العاملين بها، مما جعل الاعتماد على الاستبانة أمر حتمي من أجل الحصول على البيانات اللازمة من عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان لولاية أولاد جلال والتمكن من قياس الارتباطات، وتأثير متغيري الدراسة المستقلين ( القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (التهكم التنظيمي).

إن اعتمادنا بشكل أساسي على الاستبانة لا يعني استغناءنا عن الملاحظة والمقابلة تحديداً غير المهيكلة، هذين الأخيرين الذين استعنا بهما لتفسير بعض النتائج، حيث قمنا بمقابلة مع بعض الباحثين وكذا فإن عملنا في المجال سهل علينا نوعاً ما استخدام أسلوب الملاحظة.

### ثانياً: المصادر الثانوية

يشمل جمع البيانات الثانوية المواد العلمية التي يتم الحصول عليها من خلال المراجع المتمثلة في الكتب، المجلات الأكاديمية المتخصصة، الرسائل الجامعية والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر العربية منها والأجنبية، حيث يمكن توفير موارد جمع البيانات الثانوية الموجودة بالفعل عن طريق المكتبات والمصادر الإلكترونية المتجسدة في المواقع والمنصات الإلكترونية، وقواعد البيانات والمكتبات الافتراضية وما إلى ذلك، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة البحوث والدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن الأدب النظري لمتغيرات وأبعاد دراستنا هذه.

### الفرع الثاني: أداة جمع بيانات الدراسة

تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، وكذا التعرف على أثرهما في التهكم التنظيمي، وضمت مجموعة من الأسئلة الموجهة للموظفين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث صيغت فقراتها بعناية وبشكل يخدم الموضوع قيد المعالجة، بالاعتماد على فرضيات الدراسة، وبناء على ما قدمه الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وقد تطلب إعداد الاستبانة المرور بالخطوات التالية قبل أن تأخذ صيغتها النهائية:

أولاً-مرحلة بناء النموذج الأولي للاستبانة مع مراعاة:



## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- أ. ضبط أبعاد المتغيرات وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة بالاستناد للجانب النظري ومراجعة الدراسات السابقة؛
- ب. صياغة فقرات الاستبانة وتكييفها لتعكس طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة المصنف ضمن مجال الرعاية الصحية، مع الاهتمام بوضوح فقراتها وفهم المستجيبين لها؛
- ج. عرض الاستبانة على المشرف من أجل تقييم تناسب فقراتها مع متغيرات الدراسة واستجابتها للموضوع؛
- د. القيام بتعديل أولي للاستبانة وفقا لملاحظات المشرف؛

ثانيا-مرحلة تحكيم الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

- أ. تقديم النموذج الأولي للاستبانة إلى مجموعة من الأساتذة المختصين (المحكمين) تمت الإشارة إليهم في الملحق رقم (03) من أجل تحكيمها؛
  - ب. تعديل الاستبانة بناء على التوجيهات والاقتراحات المتفق عليها من قبل الأساتذة المحكمين؛
- ← وبعد التعديل وموافقة المشرف تم الحصول على الصيغة النهائية للاستبانة، حيث ساهمت المراحل والخطوات المتبعة في كل مرحلة من تحسين جودة الاستبانة بشكل ملحوظ، ليتم بعدها توزيعها على أفراد العينة المستهدفة.
- مع العلم أن الاستبانة تتكون من جزئين رئيسيين يتمثلان في الآتي:
- أولاً-الجزء الأول: يضم البيانات العامة لعينة الدراسة، بحيث يبين هذا الجزء المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمعبر عنها بالمتغيرات المتمثلة في (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة).
- ثانياً-الجزء الثاني: يتناول مجموعة الأسئلة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى وفق المقاييس المستخدمة لكل متغير، وذلك بالترتيب التالي:

- أ. المحور الأول: يتضمن مقياس القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل الأول)، والذي يشمل ثلاثة أبعاد وهي (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي).
- ب. المحور الثاني: يتضمن مقياس جودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل الثاني)، والذي يشمل ثلاثة أبعاد:
  1. العوامل الوظيفية والتنظيمية تضم مجالين فرعيين هما (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي)؛
  2. العوامل المادية والمعنوية تضم مجالين فرعيين هما (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية)؛
  3. العوامل الاقتصادية والمالية تضم مجالين فرعيين هما (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي).
- ج. المحور الثالث: يتضمن مقياس التهكم التنظيمي (المتغير التابع) بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي).

وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة، موزعة على المحاور الثلاثة سألغة الذكر، والجدول التالي يوضح أجزاء استمارة الاستبيان:

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (08): استمارة الاستبيان

| المتغيرات الرئيسية | الأبعاد الفرعية            | عدد الفقرات | المصدر                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|----------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجزء الأول        | البيانات الشخصية والوظيفية | —           | من إعداد الباحثة                                                                                                                                                                                                 |
| الجزء الثاني       | القيادة الأخلاقية          | 7           | بالاعتماد على دراسات: (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)، راضي وحسن (2011)، عتوم (2020)، علي وولي (2020)، قهيري وضيف (2020) يوب وبودبزة (2021)، Amin وWali (2022)، غربي ومعمري (2022)، ALHadhrami وآخرون (2022). |
|                    |                            | 8           |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    |                            | 6           |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | جودة الحياة الوظيفية       | 4           | بالاعتماد على دراسات: (ماضي، 2014)، (الشنطي، 2016)، (العفيفي، 2020)                                                                                                                                              |
|                    |                            | 6           |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    |                            | 6           |                                                                                                                                                                                                                  |
| التهكم التنظيمي    | التهكم الإدراكي            | 5           | بالاعتماد على دراسات: (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)، (Çiftlik, 2020)، (بناي، 2014).                                                                                                                        |
|                    | التهكم العاطفي             | 4           |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | التهكم السلوكي             | 4           |                                                                                                                                                                                                                  |

المصدر: من إعداد الباحثة

اعتمدنا في الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقراتها، الذي يتحمل خمس إجابات، تحمل كل واحدة منها أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (09): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة

| خيارات الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن          | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (09) وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى ( $4=1-5$ )، أما طول الخلية فقد تم الحصول عليه بتقسيم المدى والذي يساوي (4) على عدد فئات المقياس المحددة ب (5) فئات أي ( $0.8=5/4$ )، ليتم بعدها إضافة الناتج (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس والاستمرار بالعملية إلى غاية أعلى قيمة في المقياس وهي 5، وبهذا يتم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي. وعلى أساسها يتم الحكم على مستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وكذلك مستوى التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال درجة التوفر والتي يمكن أن تكون منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، أو مرتفعة جداً، كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

| الاتجاه          | غير موافق بشدة | موافق       | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |
|------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| المتوسط المرجح   | (1.79-1)       | (2.59-1.80) | (3.39-2.60) | (4.19-3.40) | (5-4.20)    |
| الدرجة المعيارية | منخفضة جداً    | منخفضة      | متوسطة      | مرتفعة      | مرتفعة جداً |

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لأن هذه المؤسسات الاستشفائية تلعب - بالتكامل مع المؤسسات الصحية الأخرى - دوراً هاماً في تقديم الخدمات الصحية وخلق فرص العمل لممارسي الصحة، الإداريين والمهنيين وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم، كل في مجال وظيفته، وتعزز مساهمتهم في رفاهية المجتمع، وبالتالي تعتبر بيئة مناسبة لدراسة القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية و التهكم التنظيمي فيها.

تستقطب المؤسسة محل الدراسة بالولاية الفتية أولاد جلال (619) موظفاً من مختلف التصنيفات الوظيفية التي تتطلبها المؤسسة الاستشفائية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين المنتمين لهذه المؤسسة من الفئات المختلفة (الأطباء، الشبه الطبيين، الإداريون، والعمال المهنيين). وقد كان السبب الرئيسي في اختيارهم كمجتمع دراسة لما سيمنحونه من معلومات وتصورات حول متغيرات الدراسة بحيث يقع أثر هذه المتغيرات (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) عليهم بالدرجة الأولى، هذا بالإضافة إلى أهمية النظر في أسباب الاتجاهات والسلوكيات السلبية لهذه الفئة العاملة بهذا القطاع الحساس.

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ثانياً: عينة الدراسة

تعد العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية وهي جزء من المجتمع، يتم اختيارها بطرق مختلفة بغرض التحقق من الفرضيات ميدانياً. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد اخترنا العينة العشوائية البسيطة والتي يتم من خلالها اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي ويختلف حجم عينة الدراسة من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى.

ولتحديد حجم عينة الدراسة، يتم استخدام العديد من المعادلات الإحصائية من بينها طريقة "روبرت ماسون" حيث يتم حساب حجم العينة لمجتمع معلوم عن طريق العلاقة التالية:

$$n = \frac{N}{\left[ \frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}$$

• N : حجم المجتمع

• S : نسبة الخطأ المقبول في العينة (مستوى الدلالة) ÷ الدرجة المعيارية z المقابلة لمستوى الثقة

⇐ حيث إذا كان مستوى الثقة 95 %، فإن  $d=0.05$  و  $z=1.96$

⇐ وإذا كان مستوى الثقة 99 %، فإن  $d=0.01$  و  $z=2.58$

• p : نسبة توافر الخاصية، وقد اتفق العلماء على وضع قيمة ثابتة لها وهي 0.5.

• q : النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.5.

وبتطبيق المعادلة السابقة، فإن حجم عينة الدراسة n يساوي (237.28)، وبالتالي يتضح أن حجم العينة هو (238)، وقد حرصت الباحثة على توزيع (310) استبانة، وهو ما يمثل (50.08 %) من مجتمع الدراسة، تعويضاً للنقص الذي يمكن أن يحدث في حالة إلغاء بعض الاستبانات الغير الصالحة للتحليل، أو ضياعها، أو رفض البعض الإجابة عليها، هذا بالإضافة إلى توفير نتائج أكثر دقة وقوة إحصائية أعلى.

والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة النهائية:

الجدول رقم (11): عينة الدراسة النهائية

| عدد الاستمارات الموزعة | الاستمارات التي لم يتم الإجابة عليها | الاستمارات المتبقية | الاستمارات غير الصالحة | الاستمارات المتبقية المستعملة في التحليل |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------------------|
| 310                    | 20                                   | 290                 | 5                      | 285                                      |
| المجموع                |                                      |                     |                        |                                          |
| %100                   | %6.45                                | %93.54              | %1.61                  | %91.93                                   |
| النسبة المئوية         |                                      |                     |                        |                                          |

المصدر: من إعداد الباحثة

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الاستثمارات الموزعة كان (310) وهو يوافق ما نسبته (50.08%) من مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (290) استثماراً، أي ما نسبته (93.54%)، والنسبة الباقية هي (6.45%) لم يتم الإجابة عنها والمقدر عددها (20) استثماراً، ويمكن إرجاع سبب ذلك لتخوف البعض من الإجابة والتي يرونها أنها قد تخلق لهم مشاكل مع المسؤولين، رغم تأكيد الباحثة المستمر على سرية البيانات. وبعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (05) استبيانات، لعدم مطابقتها لشروط التحليل، وقد كانت أغلبها من فئة العمال المهنيين، وأرجعنا ذلك لعدم فهمهم للأسئلة بسبب مستواهم العلمي، وبهذا يتبقى لدينا (285) استبانة صالحة للتحليل ما نسبته (46.04%) من المجتمع الإحصائي ككل المقدر ب (619) موظفاً، وبالتالي فإن عينة الدراسة الحالية هي (285) مفردة، بنسبة (91.93%) من عدد الاستبيانات الموزعة ككل وهي نسبة كبيرة وجيدة رغم الصعوبات التي تعرضت لها الباحثة المتمثلة خصوصاً في الانشغال المستمر للموظفين في المستشفى، عدم اكتراث البعض لأهمية الدراسة، وعدم احترام المواعيد المحددة مسبقاً لاسترجاع الاستبيانات. وفي مقابل هذه الصعوبات استفادت الباحثة من مساعدة بعض رؤساء المصالح والمسؤولة المكلفة بالتكوين وكذلك بعض الزملاء من الشبه الطبيين العاملين بالمستشفى.

### المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من قدرته على قياس ما صمم لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع له. هناك عدة محطات رئيسية يتم التوقف عندها للتحقق من صدق الأداة في الدراسات البحثية، وفيما يلي سيتم عرضها وتوضيحها:

أولاً-الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

المقصود بالصدق الظاهري التقييم الذي يقوم به الباحثون لدراسة جدوى الاستبيان ومدى قبوله من قبل الأشخاص الذين سيتم توجيهها لهم، بحيث تكون فقراته واضحة وغير مبهمّة وتبدو ذات صلة ومعقولة. يتناول صدق المحتوى فقرات الاستبانة ومحتواها من حيث النظر في ترتيبها وعددها وتمثيلها للجوانب والأبعاد المراد دراستها جيداً، وأن الاستبيان في حد ذاته ينتمي للموضوع الذي يراد فحصه ويصلح لقياسه.

لمراعاة الصدق الظاهري وصدق محتوى داة الدراسة تم عرض الاستبيان (الأداة) على الأستاذة المشرفة التي زودتنا ببعض الملاحظات والاقتراحات تم التصحيح بناء عليها، ثم عرض الاستبانة للتحكيم عن طريق إرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى عدد من المحكمين - بلغ عددهم (06) - من أساتذة ومتخصصين في مجال علوم التسيير من عدة جامعات تمثلت في جامعة بسكرة، باتنة، ورقلة (أنظر الملحق رقم 03 الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين)، وذلك بغرض إبداء آرائهم حول مدى وضوح، وملائمة أسئلة الاستبيان لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وكذا اقتراح التعديلات المناسبة؛ وبناء عليه قمنا بتعديل الاستبيان وضبطه في صورته النهائية على ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين.

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

صدق الاتساق الداخلي يعكس مدى ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي له، وللتأكد من ذلك يجب حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، كما يلي:

1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الأول (القيادة الأخلاقية):

يتكون المحور المخصص للمتغير المستقل الأول (القيادة الأخلاقية) من ثلاثة أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي)، وعليه كانت نتائج قياس اتساق الفقرات لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

| البعد                  | الرقم | فقرات القيادة الأخلاقية                                                      | معامل الارتباط |
|------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| توافر السلوك الأخلاقي  | 1     | احترام آراء ومقترحات الآخرين                                                 | 0.876**        |
|                        | 2     | النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين                                       | 0.891**        |
|                        | 3     | عدم استغلاله لمكانته لتحقيق مصالحه الشخصية                                   | 0.807**        |
|                        | 4     | الوفاء بالوعود والالتزامات تجاه الآخرين                                      | 0.885**        |
|                        | 5     | الأمانة في تأدية واجباته                                                     | 0.908**        |
|                        | 6     | التواضع في تعاملاته مع من حوله                                               | 0.812**        |
|                        | 7     | القيم الأخلاقية العالية في جميع أفعاله                                       | 0.840**        |
| ممارسة السلوك الأخلاقي | 8     | حث الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص                                           | 0.618**        |
|                        | 9     | تشجيع الموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى               | 0.783**        |
|                        | 10    | ترسيخ ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح لكل من لديه انشغالات  | 0.731**        |
|                        | 11    | حث الموظفين على تقديم المنفعة العامة واعتبارها أولوية على منفعتهم الشخصية    | 0.612**        |
|                        | 12    | إظهار الامتنان لما يبذله الموظفون من مجهودات                                 | 0.778**        |
|                        | 13    | ترسيخ العلاقات الطيبة بين الرؤوسين                                           | 0.785**        |
|                        | 14    | حث الموظفين للامتنان للوائح وقوانين العمل                                    | 0.505**        |
| تعزيز السلوك الأخلاقي  | 15    | جعل سلوكه الأخلاقي مصدر إلهام للموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة أخلاقية         | 0.870**        |
|                        | 16    | تعزيز ثقافة الحوار البناء والفعال حول القضايا الأخلاقية                      | 0.870**        |
|                        | 17    | إدراج التزام الموظف بأخلاقيات العمل ضمن معايير التقييم بالمستشفى             | 0.803**        |
|                        | 18    | تنظيم ندوات ولقاءات للموظفين لشرح المعايير الأخلاقية المعمول بها في المستشفى | 0.831**        |
|                        | 19    | توجيه العقوبات الملائمة للموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بالمستشفى  | 0.719**        |
|                        | 20    | مكافأة الموظفين الذين يحترمون المعايير الأخلاقية بالمستشفى                   | 0.850**        |
|                        | 21    | تثمين الطرق الأخلاقية للحصول على النتائج بقدر أهمية النتائج نفسها            | 0.838**        |

\*\*دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب معاملات الارتباط بين مختلف فقرات القيادة الأخلاقية والأبعاد التابعة لها مرتفعة وموجبة، حيث كانت أعلى علاقة ارتباط قيمتها ( $0.908^{**}$ )، وهي تخص الفقرة (5) "يتصف مسؤولي في المستشفى بالأمانة في تأدية واجباته" مع بعد توافر السلوك الأخلاقي، أما أقل نسبة كانت ( $0.505^{**}$ ) تخص الفقرة (14) "يعمل مسؤولي في المستشفى على حث الموظفين للامتثال للوائح وقوانين العمل" مع بعد ممارسة السلوك الأخلاقي حيث جاء ارتباط هذه العبارة مع البعد متوسطا. وقد كانت جميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) فأقل.

وعليه نستخلص أن فقرات أبعاد المتغير المستقل الأول (القيادة الأخلاقية) تحقق اتساق داخلي مع البعد الذي تنتمي إليه، وهي فعلا مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

(2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية):

يتكون المحور المخصص للمتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية) من ثلاثة أبعاد (العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية، العوامل المالية والاقتصادية)، وعليه كانت نتائج قياس اتساق الفقرات لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13). معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

| البعد                       | الرقم                                       | فقرات جودة الحياة الوظيفية                                                                                                                                        | معامل الارتباط |
|-----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| العوامل الوظيفية والتنظيمية | أولا: المشاركة في اتخاذ القرار              |                                                                                                                                                                   |                |
|                             | 22                                          | تسمح الممارسات الإدارية بالمستشفى للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار                                                                                              | $0.837^{**}$   |
|                             | 23                                          | يستفيد الموظفون من دورات تدريبية تؤهلهم لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالمستشفى                                                                            | $0.860^{**}$   |
|                             | ثانيا: الاستقرار والأمان الوظيفي            |                                                                                                                                                                   |                |
|                             | 24                                          | يتم تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين بتوفير العوامل المساعدة في ذلك مثل (أساليب الإشراف المناسبة، تطبيق اللوائح والقوانين بشكل عادل، الاتصال الفعال....) | $0.868^{**}$   |
| العوامل المادية والمعنوية   | 25                                          | يتسم مناخ العمل بالمستشفى بالثقة المتبادلة بين كل الأفراد العاملين بها                                                                                            | $0.843^{**}$   |
|                             | أولا: بيئة عمل آمنة وصحية                   |                                                                                                                                                                   |                |
|                             | 26                                          | توفر المستشفى بيئة صحية مناسبة تسهل أداء العمل (التجهيزات، الإضاءة، التهوية، النظافة)                                                                             | $0.779^{**}$   |
|                             | 27                                          | يقوم المستشفى بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين من المخاطر المهنية                                                                                  | $0.679^{**}$   |
|                             | 28                                          | يستفيد الموظفون من دورات تدريبية حول كيفية الوقاية من حوادث العمل                                                                                                 | $0.752^{**}$   |
|                             | 29                                          | تطبق المستشفى إجراءات صارمة للتطهير والتعقيم في جميع أنحاء المستشفى                                                                                               | $0.774^{**}$   |
|                             | ثانيا: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية |                                                                                                                                                                   |                |
|                             | 30                                          | تتيح المستشفى للموظفين التسهيلات الممكنة لإحداث التوافق بين حياتهم الشخصية والوظيفية                                                                              | $0.800^{**}$   |
|                             | 31                                          | يقوم المستشفى بتقديم منح مالية للموظفين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية                                                                                          | $0.762^{**}$   |

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

| أولاً: الأجور والمكافآت المالية     |                                                                        | العوامل المالية والاقتصادية |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 32                                  | تحرص إدارة المستشفى على العدل في تقديم العلاوات والمكافآت              |                             |
| 33                                  | يتناسب الأجر الممنوح في المستشفى مع المجهودات المبذولة                 |                             |
| 34                                  | يعتبر الأجر الممنوح في المستشفى متناسبا مع المتطلبات المعيشية للموظفين |                             |
| ثانياً: فرص الترقية والتقدم الوظيفي |                                                                        |                             |
| 35                                  | يعتمد المستشفى على نظام ترقية قائم على معايير واضحة                    |                             |
| 36                                  | تمنح الترقيات في المستشفى بشكل عادل ومنصف                              |                             |
| 37                                  | يتيح المستشفى برامج تدريبية تساعد الموظف على التقدم في مساره المهني    |                             |

\*\*دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف فقرات جودة الحياة الوظيفية والأبعاد التابعة لها مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) فأقل، وقد بلغت أعلى علاقة ارتباط ( $0.869^{**}$ ) وهي تخص الفقرة (36) "تمنح الترقيات في المستشفى بشكل عادل ومنصف" مع مجال فرص الترقية والتقدم الوظيفي التابع لبعد العوامل المالية والاقتصادية، أما أقل علاقة ارتباط فتبلغ قيمتها ( $0.679^{**}$ ) وتخص الفقرة "يقوم المستشفى بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين من المخاطر المهنية" المتعلقة بمجال بيئة العمل الآمنة والصحية التابع لبعد العوامل المادية والمعنوية.

وعليه نستخلص أن فقرات أبعاد المتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية) تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وهي فعلاً مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

(3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (التهكم التنظيمي):

يتكون المحور المخصص للمتغير التابع (التهكم التنظيمي) من ثلاثة أبعاد (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وعليه كانت نتائج قياس اتساق الفقرات لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط (Pearson) بين فقرات التهكم التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

| الرقم | عبارات التهكم التنظيمي                                                    | معامل الارتباط | البعد           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| 38    | إدارة المستشفى تقول شيء وتفعل شيء آخر                                     | $0.858^{**}$   | التهكم الإدراكي |
| 39    | لا يوجد توافق كاف بين أهداف وسياسات المستشفى من جهة وممارساته من جهة أخرى | $0.879^{**}$   |                 |
| 40    | إدارة المستشفى لا تفي بوعودها                                             | $0.886^{**}$   |                 |
| 41    | المسؤولون في المستشفى لا يعترفون بمجهودات الموظفين                        | $0.847^{**}$   |                 |
| 42    | هناك قلة توافق بين ما تخططه المستشفى وتقرره فعله وبين ما تم إنجازه فعلياً | $0.834^{**}$   |                 |



## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

|         |                                                                                  |    |                   |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------|
| 0.904** | تسبب لي أفكارى حول المستشفى شعورا بالغضب                                         | 43 | التهكم<br>العاطفي |
| 0.899** | أشعر بالاستياء من تعاملات الإدارة للموظفين                                       | 44 |                   |
| 0.928** | تجعلني الممارسات الإدارية للمستشفى في حالة توتر                                  | 45 |                   |
| 0.892** | أشعر بخيبة الأمل لعدم تحقيق المستشفى لتوقعاتي المنتظرة                           | 46 |                   |
| 0.838** | أندمر من الأمور المزعجة التي تحدث بالمستشفى                                      | 47 | التهكم<br>السلوكي |
| 0.813** | أنتقد ممارسات وسياسات الإدارة بشكل علني                                          | 48 |                   |
| 0.865** | تبادل أنا وزملائي نظرات لا نفهمها إلا نحن عندما يتم التطرق إلى الوضع في المستشفى | 49 |                   |
| 0.856** | أفضض لأصدقائي ومعارفي عن استيائي من كيفية سير العمل بالمستشفى                    | 50 |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27 \*\*دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين مختلف فقرات التهكم التنظيمي والأبعاد التابعة لها مرتفعة، ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) فأقل. وقد بلغت أعلى علاقة ارتباط (0.928\*\*) وهي تخص الفقرة (45) "تجعلني الممارسات الإدارية للمستشفى في حالة توتر" مع بعد التهكم العاطفي، أما أقل علاقة ارتباط فقد بلغت قيمتها (0.813\*\*) وتخص الفقرة (48) (أنتقد ممارسات وسياسات الإدارة بشكل علني) مع بعد التهكم السلوكي.

وعليه نستخلص أن فقرات أبعاد المتغير التابع (التهكم التنظيمي) تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وهي فعلا مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثالثا-الصدق البنائي لأداة الدراسة:

لمعرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة قمنا بحساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، فإذا كانت نتيجة معامل الارتباط قوية ومعنوية، فهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط (Pearson) للأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير

| الأبعاد والمحاور                 | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (sig) |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| <b>1 القيادة الأخلاقية</b>       |                |                         |
| 1-1 توافر السلوك الأخلاقي        | 0.879**        | 0.000                   |
| 2-1 ممارسة السلوك الأخلاقي       | 0.906**        | 0.000                   |
| 3-1 تعزيز السلوك الأخلاقي        | 0.877**        | 0.000                   |
| <b>2 جودة الحياة الوظيفية</b>    |                |                         |
| 1-2: العوامل الوظيفية والتنظيمية | 0.865**        | 0.000                   |

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

|                                    |                                      |         |       |
|------------------------------------|--------------------------------------|---------|-------|
| أولا                               | المشاركة في اتخاذ القرار             | 0.914** | 0.000 |
| ثانيا                              | الاستقرار والأمان الوظيفي            | 0.915** | 0.000 |
| 2-2:                               | العوامل المادية والمعنوية            | 0.860** | 0.000 |
| أولا                               | بيئة عمل آمنة وصحية                  | 0.863** | 0.000 |
| ثانيا                              | التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية | 0.894** | 0.000 |
| 2-3:                               | العوامل المالية والاقتصادية          | 0.871** | 0.000 |
| أولا                               | الأجور والمكافآت المالية             | 0.901** | 0.000 |
| ثانيا                              | فرص الترقية والتقدم الوظيفي          | 0.911** | 0.000 |
| 3                                  | التهكم التنظيمي                      |         |       |
| 1-3                                | التهكم الإدراكي                      | 0.878** | 0.000 |
| 2-3                                | التهكم العاطفي                       | 0.903** | 0.000 |
| 3-3                                | التهكم السلوكي                       | 0.858** | 0.000 |
| **دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل |                                      |         |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول (15) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) فأقل، وقد تراوحت قيمها ما بين (0.858\*\*) كأقل قيمة وهي تخص بعد التهكم السلوكي و(0.915\*\*) كأعلى قيمة وهي تخص مجال الاستقرار والأمان الوظيفي التابع لبعده العوامل الوظيفية والتنظيمية، مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد والمتغير التابع له. نستخلص مما سبق ذكره أن جميع الأبعاد والمتغيرات (المحاور) صادقة لقياس ما يفترض أن تقيسه فعلياً. مما سبق يمكن القول بأن أداة الدراسة تمتاز بالصدق كما أنها مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

الثبات هو مدى التطابق الذي تقدمه النتائج التي يتم الحصول عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات متعددة على ذات الأفراد وفي نفس الظروف، بمعنى آخر أن الاختبار يعد ثابتاً إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، والذي يشترط أن يساوي (0.60) فأكثر، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (16). معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) ومعاملات صدق المحك للاستبانة

| المتغير                   | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ | صدق المحك |
|---------------------------|--------------|---------------------------|-----------|
| 1 القيادة الأخلاقية       | 21           | 0.971                     | 0.985     |
| 1-1 توافر السلوك الأخلاقي | 07           | 0.953                     | 0.976     |

### الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

|               |                                      |    |       |       |
|---------------|--------------------------------------|----|-------|-------|
| 2-1           | ممارسة السلوك الأخلاقي               | 08 | 0.935 | 0.966 |
| 3-1           | تعزيز السلوك الأخلاقي                | 06 | 0.917 | 0.957 |
| 2             | جودة الحياة الوظيفية                 | 16 | 0.951 | 0.975 |
| 1-2           | العوامل الوظيفية والتنظيمية          | 04 | 0.897 | 0.947 |
| أولا          | المشاركة في اتخاذ القرار             | 02 | 0.809 | 0.899 |
| ثانيا         | الاستقرار والأمان الوظيفي            | 02 | 0.841 | 0.917 |
| 2-2           | العوامل المادية والمعنوية            | 06 | 0.880 | 0.938 |
| أولا          | بيئة العمل الآمنة والصحية            | 04 | 0.866 | 0.930 |
| ثانيا         | التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية | 02 | 0.652 | 0.807 |
| 3-2           | العوامل المالية والاقتصادية          | 06 | 0.920 | 0.959 |
| أولا          | الأجور والمكافآت                     | 03 | 0.873 | 0.934 |
| ثانيا         | الترقية والتقدم الوظيفي              | 03 | 0.872 | 0.933 |
| 3             | التهكم التنظيمي                      | 13 | 0.960 | 0.979 |
| 1-3           | التهكم الإدراكي                      | 05 | 0.931 | 0.964 |
| 2-3           | التهكم العاطفي                       | 04 | 0.946 | 0.972 |
| 3-3           | التهكم السلوكي                       | 04 | 0.886 | 0.941 |
| الاستبانة ككل |                                      | 50 | 0.930 | 0.964 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

ووفقا للجدول (16) يتضح أن قيمة معامل الثبات العام (Cronbach's Alpha) بلغت (0.930) وهي قيمة مرتفعة، أي أن الأداة ستحقق نفس النتائج بنسبة 93% إذا ما تم إعادة تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة في وقت لاحق، كما أن قيمة معاملات الثبات لمختلف الأبعاد والمتغيرات تجاوزت (0.6) حيث تراوحت بين (0.652 و 0.971). وكذلك الأمر بالنسبة لقيمة معامل صدق المحك للاستبانة ككل التي يتم حسابها عن طريق جذر معامل الثبات "ألفا كرومباخ" والتي بلغت (0.964) وهو معامل مرتفع ومناسب، كما أن جميع معاملات الصدق جاءت مرتفعة لكل الأبعاد والمتغيرات والتي تراوحت ما بين (0.807 و 0.985). مما يدل على تماسك أداة الدراسة وإلى إمكانية ثبات نتائج الاستبانة في حالة تكرار تطبيقها في ظروف مشابهة.

نستخلص أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع إذا ما تم تطبيقها مرة أخرى، مما يجعلها أداة صالحة للتحليل.

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences الإصدار سبعة وعشرون SPSS V.27 \_ وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل في الآتي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على فقرات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية والاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** لاختبار ثبات أداة القياس بحيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني ثبات جيد لأداة الدراسة، والمتفق عليه في الدراسات أن تكون قيمته أكبر أو تساوي (0.6) لكي يكون ثبات أداة الدراسة مقبول.
- **معاملات الالتواء والتفلطح:** لاختبار التوزيع الطبيعي.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** للتأكد من الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير ككل، وصدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويستخدم أيضاً لدراسة اتجاه العلاقة ووقتها بين متغيرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Standard Multiple Regression):** لاختبار معنوية الانحدار بين القيادة الأخلاقية بأبعادها، جودة الحياة الوظيفية بأبعادها، (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) مجتمعين مع المتغير التابع (التهكم التنظيمي).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression):** الذي من خلاله نستطيع تحديد أي من المتغيرات المستقلة أكثر إسهاماً في المتغير التابع بعد استبعاد المتغيرات الأقل ارتباطاً بالمتغير التابع بالطريقة التدريجية وبالتالي معرفة أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار.
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent T-Test):** لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** يستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة).

### المبحث الثالث: خصائص العينة المدروسة

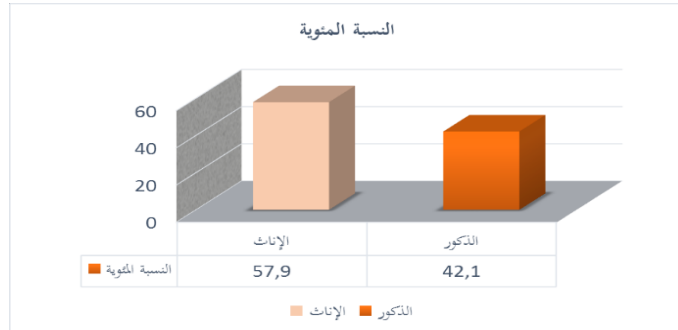
سيتم في هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك عن طريق تفصيل خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها.

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب النوع



الجدول رقم (17) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

| المتغير       | الفئة  | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|--------|---------|------------|
| النوع         | الذكور | 120     | 42.1       |
|               | الإناث | 165     | 57.9       |
| المجموع الكلي |        | 285     | 100        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

تظهر نتائج تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير النوع، كما هو موضح في الجدول رقم (17) والشكل رقم (18) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في عينة الدراسة، حيث أن من بين (285) موظفا الذين أجريت عليهم الدراسة نجد (165) موظفة ما نسبته (57.9 %) من عينة الدراسة، في حين نجد (120) موظفا وهو ما يمثل نسبة (42.1 %) من عينة الدراسة، وهذا يرجع لعدة عوامل من بينها:

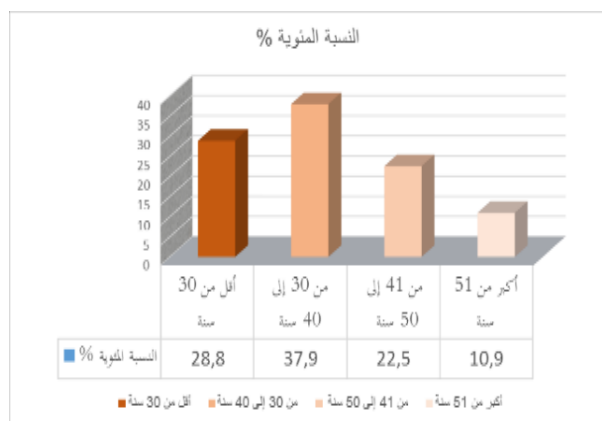
- ◀ ميل الإناث للدخول لمجال الرعاية الصحية بشكل أكبر ورغبتهم في التعليم الطبي والتمريض والمجالات ذات الصلة بينما يميل الذكور لاختيار التخصصات التقنية. بسبب طبيعة المهنة التي تتلاءم مع الجانب البيولوجي للإناث والثقافي للمجتمع الجزائري فلا تحتاج للقوة الجسدية الكبيرة ولا للخرجات الميدانية المستمرة.
- ◀ الرغبة في تمثيل النساء في الرعاية الصحية خاصة في مصلحة النساء والتوليد.

### المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب السن

## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب السن



الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب السن

| المتغير       | الفئة            | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|------------------|---------|------------|
| السن          | أقل من 30 سنة    | 82      | 28.8       |
|               | من 30 إلى 40 سنة | 108     | 37.9       |
|               | من 41 إلى 50 سنة | 64      | 22.5       |
|               | أكبر من 51 سنة   | 31      | 10.9       |
| المجموع الكلي |                  | 285     | 100        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول رقم (18) والشكل (19) نلاحظ أن الفئة الأكثر انتشاراً هي فئة من (30 إلى 40 سنة)، حيث يشكلون ما نسبته (37.9 %) من عينة الدراسة، ويبلغ عددهم (108) موظفاً، تليها فئة (أقل من 30 سنة) التي تشكل ما نسبته (28.8 %) موظف والبالغ عددهم (82)، بينما يبلغ عدد الموظفين الذين سنهم ما بين (41 إلى 50 سنة) (64) موظفاً بنسبة قدرت ب (22.5 %)، في حين أن (31) موظفاً يتجاوز سنهم (51 سنة) بنسبة (10.9 %) من عينة الدراسة وهي أقل نسبة.

وعلى ضوء ما تقدم يتبين أن الفئة الغالبة من المستجيبين في هذه الدراسة من الشباب البالغين والذين يتراوح سنهم ما بين (30 و 40 سنة) في المرتبة الأولى تليها الشباب الذين يقل سنهم عن (30 سنة) حيث يشكلان في مجموعهما ما نسبته (66.7 %) من عينة الدراسة، نظراً لأن أغلب المستجيبين هم من الشبه الطيبين والذين يتحصلون على الوظيفة بمجرد تخرجهم من المعهد الوطني العالي للتكوين شبه طبي، بالإضافة إلى أنه لدى الموظفين الذين يتراوح سنهم بين (30 و 40) القدرة على التكيف مع التغيرات في مجال الصحة وبالتالي تحقيقهم للاستقرار الوظيفي نوعاً ما وغالباً ما يكونون قد تجاوزوا فترة التدريب والتأهيل الوظيفي، كما أن الشباب يبحثون عن الاستقرار المالي والوظيفي وبالتالي التمسك بالوظيفة خصوصاً إذا ما تعلق الأمر بفرصة عمل في الوظيفة العمومي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. بينما شكلت فئة الموظفين الأكبر من 51 سنة أقل نسبة وهذا راجع لسياسة المستشفى في الميل لاستقطاب الفئة الشابة كما تلعب الخيارات البديلة للموظفين الأكبر سناً بعد تمتعهم بخبرة كبيرة سبباً مهماً في هذه النسبة، من خلال التوجه نحو العمل الخاص أو التنقل إلى أدوار إدارية أو استشارية بعدما تم إلغاء التقاعد المسبق، هذا بالإضافة إلى الضغوط النفسية والجسدية بالمستشفى التي تدفع الأفراد الأكبر سناً للانتقال لأدوار أقل إجهاداً.

### المطلب الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

## الفصل الثالث

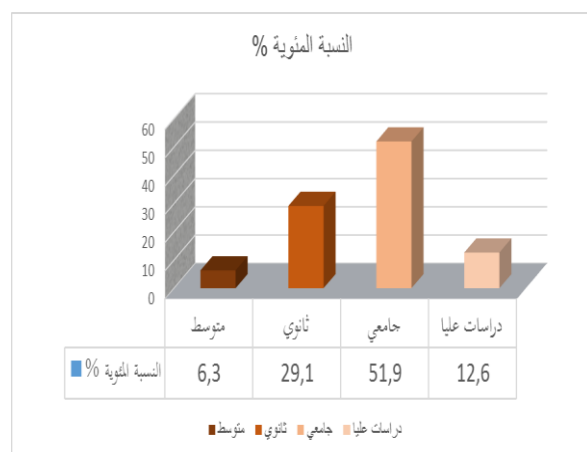
## الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

الدراسي

الدراسي



| المتغير         | الفئة       | التكرار | النسبة (%) |
|-----------------|-------------|---------|------------|
| المستوى الدراسي | متوسط       | 18      | 6.3        |
|                 | ثانوي       | 83      | 29.1       |
|                 | جامعي       | 148     | 51.9       |
|                 | دراسات عليا | 36      | 12.6       |
| المجموع الكلي   |             | 285     | 100        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (19) والشكل (20) نلاحظ أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة فيما يتعلق بمستواهم الدراسي هي فئة المستوى الدراسي الجامعي، والذين يمثلون نسبة (51.9 %) وهو ما يعادل (148) فردا من أصل (285)، والسبب الرئيسي لهذه النتيجة، كون أن الحصول على الوظيفة في التخصصات الطبية، الشبه الطبية والإدارية في المؤسسة محل الدراسة يتطلب مؤهلات علمية متقدمة تركز على أساس الشهادة المتحصل عليها من الجامعات أو من المعاهد الوطنية العالية للتكوين شبه الطبي، حيث تعمل المؤسسة العمومية الاستشفائية على استقطاب الأفراد ذوي المستوى الدراسي الجامعي، وقد ساعد هذا المستوى التعليمي الجيد لغالبية أفراد العينة من فهم عبارات الاستبيان والتجاوب مع موضوع الدراسة. أما فيما يتعلق بالمستوى الدراسي الثانوي فقد احتل المرتبة الثانية بنسبة (29.1 %) ب (83) موظفا، يليهم بعد ذلك الموظفون الذين يحوزون على الدراسات العليا بنسبة (12.6 %) البالغ عددهم (36) موظفا، وأخيرا الفئة ذات المستوى التعليم المتوسط بنسبة (6.3 %) ب (18) موظفا من أصل (285). ويرجع تواجد المستوى الثانوي بالمؤسسة محل الدراسة بالمرتبة الثانية نظرا لما تعتمد عليه المؤسسة العمومية الاستشفائية من مساعدي التمريض الذين أصبحوا ركيزة مهمة يستند عليها المستشفى على مستوى المصالح الاستشفائية وكذلك من العمال المهنيين أو الإداريين، أما فيما يتعلق بالدراسات العليا فهي نسبة معقولة تتعلق بتواجد الأطباء المتخصصين على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

نستخلص مما سبق أن المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال تأخذ بعين الاعتبار المستوى الدراسي لموظفيها وهذا ما يفسره ارتفاع نسبة الموظفين الجامعيين والمستويات الثانوي والدراسات العليا مقابل انخفاض التعليم المتوسط (الذين كان أغلبهم من العمال المهنيين) وهذا ما يتماشى مع طبيعة الوظائف والأنشطة في القطاع الصحي (والتي تحتاج ثانوي فأكثر) وهو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة محل الدراسة.

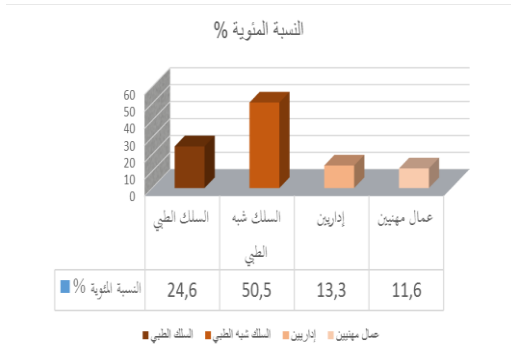
## الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### المطلب الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

| المتغير         | الفئة            | التكرار | النسبة (%) |
|-----------------|------------------|---------|------------|
| التصنيف الوظيفي | السلوك الطبي     | 70      | 24.6       |
|                 | السلوك شبه الطبي | 144     | 50.5       |
|                 | إداريين          | 38      | 13.3       |
|                 | عمال مهنيين      | 33      | 11.6       |
| المجموع الكلي   |                  | 285     | 100        |

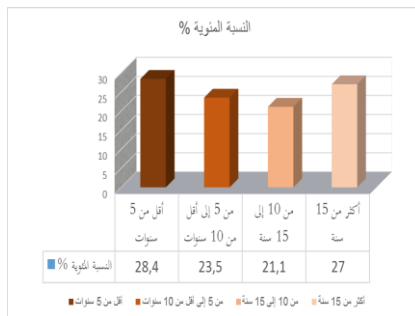
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

نلاحظ من خلال الجدول (20) والشكل رقم (21) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي هم شبه الطبيين بنسبة قدرت ب (50.5 %) حيث يتوظفون تلقائياً في مناصبهم المالية بمجرد تحصيلهم على الشهادة بشكل سنوي وفي مختلف التخصصات شبه الطبية، بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية والاحتياج الكبير لهم بحيث يشكلون دعماً للأطباء العامين والمختصين في تقديم الرعاية الصحية للمرضى، كما تشكل نسبة السلوك الطبي (24.6 %) ب (70) طبيباً، بينما يشكل الموظفون الإداريون ما نسبته (13.3 %) ب (38) موظفاً وتنخفض النسبة إلى (11.6 %) عند العمال المهنيين ب (33) موظفاً. تتوافق النتائج مع الهيكل التنظيمي المهني للمؤسسة العمومية الاستشفائية حيث يشكل المستوى التشغيلي الحيز الأكبر، ويشمل الموظفين الذين يقومون بالأعمال الأساسية المتخصصة، مثل المرضى والأطباء الذين يتعاملون مباشرة مع المرضى ويقدمون الخدمات الاستشفائية وغيرها من الخدمات الطبية.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

| المتغير       | الفئة                    | التكرار | النسبة (%) |
|---------------|--------------------------|---------|------------|
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات           | 81      | 28.4       |
|               | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 67      | 23.5       |
|               | من 10 إلى 15 سنة         | 60      | 21.1       |
|               | أكثر من 15 سنة           | 77      | 27.0       |
| المجموع الكلي |                          | 285     | 100        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27



### الفصل الثالث الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (21) والشكل رقم (22) أن النسب غير متفاوتة بشكل كبير حيث نجد أغلبية أفراد العينة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (28.4 %)، ما يعادل (88) موظفاً، يليهم الموظفون الذين يتمتعون بخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة (28 %) ب (77) موظفاً، بينما قدرت نسبة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة ب (23.5 %) و (21.1 %) على التوالي، مما يؤكد على التوظيف المستمر من طرف المؤسسة حسب ما تقتضيه الحاجة ووجود قدر معتبر من الموظفين الذين يتمتعون بخبرات ومعارف متراكمة لسنوات عديدة تجاوزت 15 سنة، ما يجعل منهم مقصداً للوافدين الجدد من الموظفين بغرض الاستفادة من هذه الخبرة، كما سيثري هذا التنوع الدراسة لتعدد وجهات النظر للموظفين حول المتغيرات المدروسة تبعاً لسنوات الخبرة المختلفة التي شملت كل الفئات مما يعزز الثقة في النتائج.

تم التطرق في هذا الفصل إلى الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم عرض تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال تناولنا من خلاله مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية، نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم الهيكل التنظيمي الخاص بها، حيث أن المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان والمتواجدة بولاية أولاد جلال هي مؤسسة رعاية صحية من الصنف "ج" بسعة 151 سريرا، تتكون من هيكلين رئيسيين أحدهما للخدمات الاستعجالية الجراحية والطبية، والآخر يضم الإدارة والمصالح الاستشفائية وأقسام الدعم، حيث تشارك المؤسسة في تنفيذ برامج التوعية الصحية والقوافل الطبية، تنظيم الأيام الطبية والعلاجات المتخصصة كما تقوم بتوظيف 619 موظفا من تصنيفات وظيفية مختلفة (إداريين، أطباء، شبه طبيين، وعمال مهنيين)، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد قدرت ب(285) موظفا، أين تم توزيع الاستبيان عليهم وقد بلغت نسبة الاسترجاع بنسبة (91.93 %) من عدد الاستبانات الموزعة ككل والمقدرة ب (310) استبانة.

تم التطرق لتحليل أداة الدراسة، من خلال عرض أجزائها ومحاورها، وكيفية تطويرها لتصل لشكلها النهائي، مع التحقق من صدقها الظاهري من طرف أساتذة جامعيين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وكذلك صدقها البنائي، أما فيما يتعلق بثبات الدراسة فقد بلغت قيمة معامل الثبات العام (Cronbach' Alpha) (0.930) والتي تدل على ثبات نتائج الدراسة في حالة تكرار تطبيقها في ظروف مشابهة. كما توصلنا إلى أن (57.9 %) من عينة الدراسة إناث، وأن (37.9 %) منهم يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد شكل (المستوى الجامعي) نسبة (51.9 %) من عينة الدراسة، أما عن التصنيف الوظيفي الأكثر تواجدا في عينة الدراسة هي فئة (شبه الطبيين) بنسبة (50.5 %)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (28.4 %).

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: قياس مستوى متغيرات الدراسة في

المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد

جلال

المطلب الأول: قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية

في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد

جلال

المطلب الثاني: قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

المطلب الثالث: قياس مستوى التهكم التنظيمي في

المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين

متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات

الدراسة

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضية الفروقات في اتجاهات

المبحوثين

المبحث الثالث: نتائج ومقترحات الدراسة

المطلب الأول: نتائج اتجاه المبحوثين

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الارتباط

والتأثير بين متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالتباين في آراء المبحوثين

المطلب الرابع: مقترحات الدراسة

## تمهيد

بعد أن تعرفنا على خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها في الفصل السابق، سنعمل على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في هذا الفصل، حيث سنعرض في البداية من خلال المبحث الأول تحليلاً لإجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بالمتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية)، والمتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وذلك لقياس مستوى وواقع توفر أبعاد هذه المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة. ثم سنخرج في المبحث الثاني لبحث علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، بالإضافة إلى دراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهات وآراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة). أما في المبحث الثالث فسيتم التركيز على مناقشة وتفسير النتائج وتقديم حوصلة شاملة للاستنتاجات المتوصل إليها، وبناءً على هذه الاستنتاجات، سيتم صياغة مجموعة من المقترحات التي نأمل أن تقدم إضافة علمية بالإضافة إلى تقديم توجيهات لبحوث مستقبلية.

### المبحث الأول: قياس مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية، وأيضاً واقع التهكم التنظيمي، وذلك من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان-أولاد جلال-، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية لإجاباتهم وذلك باستخدام مقاييس إحصائية متمثلة في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

#### المطلب الأول: قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال سنقوم بإجراء دراسة مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) بشكل مفصل من خلال الفقرات المشكلة لهذه الأبعاد والمحددة للمستوى العام لها.

#### الفرع الأول: مستوى توافر السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

يتكون بعد توافر السلوك الأخلاقي من سبع فقرات من (1) إلى (7)، ولمعرفة درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا البعد سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (22): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد توافر السلوك الأخلاقي

| الترتيب                                                                                | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق                                    | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق | فقرات القياس                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|----------------------------------------------|
|                                                                                        |             |                   |                 | بشدة                                     |         |         |           | بشدة      |                                              |
|                                                                                        |             |                   |                 | التكرار                                  | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار   |                                              |
|                                                                                        |             |                   |                 | %                                        | %       | %       | %         | %         |                                              |
| 4                                                                                      | متوسطة      | 1.191             | 3.31            | 37                                       | 122     | 44      | 56        | 26        | 1-احترام آراء ومقترحات الآخرين               |
|                                                                                        |             |                   |                 | 13.0                                     | 42.8    | 15.4    | 19.6      | 9.1       |                                              |
| 5                                                                                      | متوسطة      | 1.188             | 3.27            | 34                                       | 117     | 58      | 45        | 31        | 2-النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين     |
|                                                                                        |             |                   |                 | 11.9                                     | 41.1    | 20.4    | 15.8      | 10.9      |                                              |
| 7                                                                                      | متوسطة      | 1.255             | 3.15            | 43                                       | 81      | 77      | 45        | 39        | 3-عدم استغلاله لمكانته لتحقيق مصالحه الشخصية |
|                                                                                        |             |                   |                 | 15.1                                     | 28.4    | 27.0    | 15.8      | 13.7      |                                              |
| 6                                                                                      | متوسطة      | 1.181             | 3.25            | 36                                       | 106     | 66      | 48        | 29        | 4-الوفاء بالوعود والالتزامات تجاه الآخرين    |
|                                                                                        |             |                   |                 | 12.6                                     | 37.2    | 23.2    | 16.8      | 10.2      |                                              |
| 2                                                                                      | مرتفعة      | 1.158             | 3.45            | 51                                       | 108     | 68      | 35        | 23        | 5-الأمانة في تأدية واجباته                   |
|                                                                                        |             |                   |                 | 17.9                                     | 37.9    | 23.9    | 12.3      | 8.1       |                                              |
| 1                                                                                      | مرتفعة      | 1.194             | 3.47            | 48                                       | 126     | 52      | 29        | 30        | 6-التواضع في تعاملاته مع من حوله             |
|                                                                                        |             |                   |                 | 16.8                                     | 44.2    | 18.2    | 10.2      | 10.5      |                                              |
| 3                                                                                      | مرتفعة      | 1.147             | 3.42            | 49                                       | 104     | 73      | 37        | 22        | 7-القيم الأخلاقية العالية في جميع أفعاله     |
|                                                                                        |             |                   |                 | 17.2                                     | 36.5    | 25.6    | 13.0      | 7.7       |                                              |
| -                                                                                      | مرتفع       | 1.190             | 3.40            | المستوى العام لبعد توافر السلوك الأخلاقي |         |         |           |           |                                              |
| 1-1.79 منخفض جدا / 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |             |                   |                 |                                          |         |         |           |           |                                              |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول (22)، أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة بدرجة (مرتفعة) على بعد توافر السلوك الأخلاقي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.40) والذي يقع ضمن المجال (3.40 إلى 4.19)، ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة الأخلاقية مما يدل على تمتع المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بالسلوك الأخلاقي بمستوى (مرتفع)، حيث يتجسد توافر السلوك الأخلاقي من خلال الفقرات المشكلة له والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.15 – 3.47) بانحرافات معيارية (1.194-1.255) والتي يمكننا ترتيبها ترتيباً تنازلياً كما يلي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

• كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد وبدرجة توفر (مرتفعة) للفقرة (6) والتي تنص على "يتصف مسؤولي في المستشفى بالتواضع في تعاملاته مع من حوله" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.147) ويمكن تفسير ذلك إلى أن بعض الموظفين يتعاملون بكل أريحية مع مسؤوليهم المباشرين وهذا ما تمت ملاحظته خاصة مع رؤساء المصالح في مصلحة الأشعة، مكتب الدخول، مصلحة الأطفال وحديثي الولادة، وكذلك مصلحة التوليد والأمراض النسائية وكذلك قد يعود إلى أن أغلبهم كانوا زملاء عمل قبل أن يتم تنصيبهم كمسؤولين.

• يلي ذلك الفقرة (5) والتي تنص على "يتصف مسؤولي في المستشفى بالأمانة في تأدية واجباته" والتي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة توفر (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.158)، مما يعني توجه عام للمسؤولين بالمؤسسة نحو الالتزام بالأمانة في تأدية الواجبات؛ ويمكن إرجاع ذلك للحرص على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تعرضهم للمساءلة نظرا لوجود آليات للرقابة والمتابعة بالمؤسسة محل الدراسة.

• وقد جاءت الفقرة (7) التي تعبر عن مدى اتصاف المسؤول المباشر "بالقيم الأخلاقية العالية في جميع أفعاله" في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (مرتفعة) وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.42) وانحراف معياري (1.147)، حيث يفسر ذلك أن أغلبية الباحثين لديهم انطباع جيد حول تمتع مسؤوليهم المباشرين بالقيم الأخلاقية، وهذا ما يعكس أن لديهم سمعة طيبة في المؤسسة، ومع ذلك نجد بعض الباحثين الذين يعتقدون عكس ذلك، كما نجد نسبة قليلة من الباحثين فضلوا الحياد، ويمكن تفسير ذلك لتخوفهم من تبعات إبداء آرائهم بصراحة أو أن لديهم تجارب محدودة مع الرئيس المباشر لهم.

• وحلت الفقرة (1) في المرتبة الرابعة، وهي الفقرة التي تبين اتصاف المسؤولين في المستشفى "باحترام آراء ومقترحات الآخرين" من خلال توفرها لكن بدرجة (متوسطة) بمتوسط معياري (3.31) وانحراف معياري (1.191)، ويرجع ذلك إلى الهيكلية الهرمية الصارمة في المستشفى أين يتم تقبل آراء ومقترحات من هم في المناصب العليا من المسؤولين الإداريين والمجلس الطبي، ما يجعل الآراء المعبر عنها من المناصب الأقل (المستوى التشغيلي) أقل أهمية، مع وجود بعض المسؤولين المباشرين من رؤساء المصالح الذين يقومون باحترام آراء مرؤوسيه في إطار المسؤوليات والصلاحيات المحدودة لمنصبهم.

• وقد جاءت بعدها الفقرة (2) والتي تبين اتصاف المسؤولين في المستشفى بـ "النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.27) حيث تشير درجة توفرها إلى (متوسطة) وانحراف معياري (1.181)، وهذا ما يدل على أنه بالرغم من وجود آليات للرقابة والمتابعة والعقاب بالمستشفى إلا أنها لا تطبق أحيانا بشكل صارم، وهو الأمر الذي يقلل من النزاهة في التعاملات؛ حيث أفاد بعض الباحثين عن وجود تناقضات بين القرارات المتخذة والالتزامات التي تم التعهد بها لهم، مثال ذلك التعويض عن العمل الإضافي الذي يتم الإبلاغ عنه بشكل غير رسمي بين رؤساء المصالح والموظفين.

• أما بالنسبة للفقرة (4) التي تنص على اتصاف المسؤولين في المستشفى بـ "الوفاء بالوعود والالتزامات تجاه الآخرين" فاحتلت المرتبة السادسة بدرجة توفر (متوسطة) وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدّر بـ (3.25) وانحراف معياري (1.181)، ويتم تفسير ذلك أن المسؤولين يسعون للوفاء بالوعود والالتزامات تجاه مرؤوسيه غير أنه لا يتم الحرص على ذلك بالمستوى المطلوب؛ إذ نجد عددا

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

لا بأس به من المبحوثين غير موافقين على ذلك وقد يعود ذلك إلى تجاربهم السلبية السابقة مع المسؤولين والتي تضمنت عدم الوفاء بالوعود مما يؤدي إلى انخفاض الثقة، بالإضافة إلى اعتقادهم أن الوفاء بالالتزامات ليس ثابتاً، وعليه لا يتم تحقيق تطلعاتهم في الوقت المناسب.

• وقد حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنظر في مدى استغلال المسؤول في المستشفى لمكانته والمعبّر عنها باتصافه بـ "عدم استغلاله لمكانته لتحقيق مصالحه الشخصية" وقد أشارت إجابات أفراد العينة إلى درجة توفر (متوسطة) تبعاً للمتوسط الحسابي المقدر بـ (3.15) وبانحراف معياري بلغ (1.255) مما يشير إلى تباين آراء المبحوثين فيما يتعلق بذلك، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الحكم على المسؤول باستغلاله لمكانته لتحقيق مصالحه أمر نسبي، بمعنى يرجع إلى تجارب المبحوث السابقة مع مسؤوليهم المباشرين في العمل؛ فقد يفقد الموظف الثقة في مسؤوله ويشكك في استخدامه للسلطة إذا ما شهد ذلك ولو لم يتكرر ذلك. كما أن مسألة تفضيل المصلحة الشخصية أمر متأصل في الطبيعة البشرية، وبالتالي قد تغلب هذه المصلحة على بعض الأفراد وتؤدي إلى استغلالهم لمكانتهم في المؤسسة لتحقيق مصالحهم.

عموماً ومن خلال النتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد توافر السلوك الأخلاقي للقيادة تبين امتلاك القادة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال السلوكيات الأخلاقية بمستوى مرتفع حيث يتجسد ذلك باتصافهم بدرجة مرتفعة لكل من السلوكيات الأخلاقية المتمثلة في التواضع في تعاملاتهم مع من حولهم، الأمانة في تأدية واجباتهم، إعطائهم الأهمية للقيم الأخلاقية العالية في جميع أفعالهم، بينما جاء امتلاكهم واهتمامهم لكل من السلوكيات الأخلاقية المتمثلة في -احترام آراء ومقترحات الآخرين، النزاهة في تعاملاته اليومية، الوفاء بالوعود والالتزامات تجاه الآخرين- بدرجة متوسطة، وبالدرجة المتوسطة الأقل اتصافهم بعدم استغلالهم مكانتهم لتحقيق مصالحهم الشخصية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (ALHadhrami, Alsarji, Alrishan, ALMaawali, & Gmech, 2022)، وكذا دراسة (عتوم، 2020) التي أوضحت أن هناك درجة توفر مرتفعة لبعد توافر السلوك الأخلاقي. واختلفت مع دراسة (علي و ولي، 2020) حيث اتجهت آراء المبحوثين بها إلى الاتفاق بمستويات منخفضة حول هذا البعد ودراسة (غربي و معمري، 2022) التي أوضحت أن هذا البعد جاء بدرجة توفر متوسطة.

### الفرع الثاني: مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

يتكون بعد ممارسة السلوك الأخلاقي للقيادة من (8) فقرات، موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (08-09-10-11-12-13-14-15) ولمعرفة درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا البعد سنقوم بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي

| الترتيب                                                                               | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة                                 | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | فقرات القياس                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------|---------|---------|-----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       |             |                   |                 | التكرار                                    | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |                                                                                |
|                                                                                       |             |                   |                 | %                                          | %       | %       | %         | %              |                                                                                |
| 3                                                                                     | مرتفعة      | 1.099             | 3.53            | 45                                         | 135     | 46      | 43        | 16             | 8-حث الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص                                           |
|                                                                                       |             |                   |                 | 15.8                                       | 47.4    | 16.1    | 15.1      | 5.6            |                                                                                |
| 8                                                                                     | متوسطة      | 1.204             | 3.09            | 31                                         | 96      | 57      | 70        | 31             | 9-تشجيع الموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى               |
|                                                                                       |             |                   |                 | 10.9                                       | 33.7    | 20.0    | 24.6      | 10.9           |                                                                                |
| 4                                                                                     | متوسطة      | 1.215             | 3.24            | 33                                         | 118     | 51      | 49        | 34             | 10-ترسيخ ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح لكل من لديه انشغالات |
|                                                                                       |             |                   |                 | 11.6                                       | 41.4    | 17.9    | 17.2      | 11.9           |                                                                                |
| 2                                                                                     | مرتفعة      | 1.048             | 3.56            | 37                                         | 155     | 41      | 36        | 16             | 11-حث الموظفين على تقديم المنفعة العامة واعتبارها أولوية على منفعتهم الشخصية   |
|                                                                                       |             |                   |                 | 13.0                                       | 54.4    | 14.4    | 12.6      | 5.6            |                                                                                |
| 7                                                                                     | متوسطة      | 1.210             | 3.15            | 32                                         | 104     | 55      | 62        | 32             | 12-إظهار الامتنان لما يبذله الموظفون من مجهودات                                |
|                                                                                       |             |                   |                 | 11.2                                       | 36.5    | 19.3    | 21.8      | 11.2           |                                                                                |
| 6                                                                                     | متوسطة      | 1.175             | 3.16            | 25                                         | 115     | 57      | 56        | 32             | 13-ترسيخ العلاقات الطيبة بين المرؤوسين                                         |
|                                                                                       |             |                   |                 | 8.8                                        | 40.4    | 20.0    | 19.6      | 11.2           |                                                                                |
| 1                                                                                     | مرتفعة      | 1.036             | 3.65            | 47                                         | 152     | 39      | 34        | 13             | 14-حث الموظفين للامتنان للوائح وقوانين العمل                                   |
|                                                                                       |             |                   |                 | 16.5                                       | 53.3    | 13.7    | 11.9      | 4.6            |                                                                                |
| 5                                                                                     | متوسطة      | 1.283             | 3.22            | 38                                         | 105     | 61      | 44        | 37             | 15- جعل سلوكه الأخلاقي مصدر إلهام للموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة أخلاقية       |
|                                                                                       |             |                   |                 | 13.3                                       | 36.8    | 21.4    | 15.4      | 13.0           |                                                                                |
| -                                                                                     | متوسط       | 1.118             | 3.35            | المستوى العام لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي |         |         |           |                |                                                                                |
| 1-1.79 منخفض جدا/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |             |                   |                 |                                            |         |         |           |                |                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول (23)، أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة بدرجة (متوسطة) على بعد ممارسة السلوك الأخلاقي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.35) والذي يقع في المجال (2.60-3.39)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة الأخلاقية مما يدل على أن المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان يعملون على إظهار السلوك الأخلاقي عن طريق ممارسته والترويج له لكن بمستوى (متوسط) و لكنه لا يرتق للمستوى المطلوب، حيث تتجسد ممارسة السلوك الأخلاقي من خلال الفقرات المشكلة لهذا البعد والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.09-3.65) بانحرافات معيارية (1.036-1.204) وبهذا يمكننا ترتيبها ترتيباً تنازلياً كما يلي:

• لقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد بدرجة توفر (مرتفعة) للفقرة (14) "يعمل مسؤولي في المستشفى على حث الموظفين للامتثال للوائح وقوانين العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري (1.036)، مما يدل على أن أغلب مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية يحرصون على قيام رؤوسهم بتطبيق قوانين العمل بشكل صارم وخاصة التقيد بساعات العمل المحددة في قانون الوظيفة العمومي، ووضوح الأدوار والمسؤوليات بغية تنظيم سير العمل وتجنب الفوضى، كما نجد أن هناك نسبة قليلة من الباحثين من يرون أن هناك تساهلاً من قبل المسؤولين لإلزامهم بقوانين العمل.

• تلي بعد ذلك الفقرة (11) والمتضمنة في "يعمل مسؤولي في المستشفى على حث الموظفين على تقديم المنفعة العامة واعتبارها أولوية على منفعتهم الشخصية" والتي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة توفر (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.048) مما يؤكد حرص البعض من مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية على ضرورة إظهار الجانب الأخلاقي للموظفين في عملهم سواء كانوا عمال مهنيين أو إداريين أو من الطواقم الطبية وشبه الطبية باعتبار طبيعة عملهم الإنساني بالمستشفى، فالكثير من المهن الصحية في إطار أخلاقيات المهنة تدعو لوضع مصلحة المرضى والصالح العام فوق أي اعتبار شخصي.

• وقد جاءت الفقرة (8) التي تعبر عن مدى حرص المسؤول المباشر على "حث الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص" في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (مرتفعة) وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.53) بانحراف معياري (1.099) وهو ما يظهر أن أغلب الباحثين يوافقون على أن المسؤولين المباشرين لهم يحرصون على تشجيعهم للقيام بواجباتهم بتفان، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالخدمات الصحية التي تتطلب الجاهزية والاستعداد للتعامل مع الحالات الطارئة أو الظروف غير المتوقعة، فيما صرح بعض الباحثين أن رؤسائهم المباشرين يحثونهم على الإخلاص في العمل ويؤكدونهم مسؤولية الموقف كاملة في محاولة منهم للتوصل من مسؤولياتهم وإلقاء العبء بالكامل عليهم في حالة حدوث أي مشكلة.

• وفي المرتبة الرابعة حلت الفقرة (10) والتي تنص على "يعمل مسؤولي المباشر في المستشفى على ترسيخ ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح لكل من لديه انشغالات" حيث ظهرت بدرجة توفر (متوسطة) وذلك بمتوسط معياري (3.24) وانحراف معياري (1.215)، مما يدل على أن المسؤولين المباشرين في المستشفى يبذلون جهداً متوسطاً لإرساء ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح للاستماع لانشغالات الموظفين، وينعكس ذلك في المستوى المتوسط للتوفر، كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تباين في هذه التصورات، فقد لا يكون لدى موظفين آخرين نفس التجربة؛ حيث يتذمر بعض الباحثين من تصريح المسؤولين بأن مكتبهم

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

مفتوح لهم في أي وقت مع عدم تطبيق ذلك فعليا. كما أن الشريك الاجتماعي من نقابات العمال المتواجدة بالمؤسسة هم من يعملون على نقل انشغالات الموظفين إلى المسؤولين، ومن بينهم أعضاء المكتب الولائي للنقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية بأولاد جلال (SNAPAP).

• وقد جاءت بعدها الفقرة (15) والتي تنص على "يعمل مسؤولي المباشر على جعل سلوكه الأخلاقي مصدر إلهام للموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة أخلاقية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.22) حيث يعبر عن درجة توفرها بدرجة (متوسطة) وبانحراف معياري (1.283)، ما يدل على أن مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالرغم من أنه قد يتوافر السلوك الأخلاقي لديهم، إلا أنه لا ينظر إليهم على أن لهم تأثير قوي بما يكفي لإلهام المبحوثين لإنجاز الأعمال بشكل أخلاقي، ويرجع ذلك إلى أن التواصل بينهم وبين المبحوثين غير كافٍ أو غير متسق، بالإضافة إلى مشاركتهم المحدودة في معالجة المضكلات الأخلاقية التي تنشأ في التفاعلات اليومية مثال ذلك، عدم تدخل المسؤول المباشر في حالة قيام موظف الاستقبال إلى إعطاء الأولوية للمرضى ذوي العلاقات الشخصية معه أو مع الأطباء و المسؤولين على حساب الآخرين مما يخل بمبدأ العدالة في تقديم الخدمات.

• أما بالنسبة للفقرة (13) المتعلقة بسعي المسؤول المباشر إلى "ترسيخ العلاقات الطبية بين المرؤوسين" فاحتلت المرتبة السادسة بدرجة توفر (متوسطة) وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر ب (3.16) وبانحراف معياري (1.175) بحيث تشير النتيجة إلى أن المسؤولين المباشرين لا يعتبرون ترسيخ العلاقات الطبية بين المرؤوسين أولوية مهمة، حيث أن الجهود المبذولة في هذا المجال محدودة وتتأثر بمتطلبات أخرى يعتبرها المسؤولون أكثر أهمية مثل التركيز على إتمام المهام اليومية، والتي يعتقد العديد من هؤلاء المسؤولين العلاقات الطبية والصدقات التي تنشأ في العمل معيقة لها (كثرة الأحاديث الجانبية، التستر عن الإهمال أو الغياب..).

• وقد حلت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (12) التي صيغت لقياس مدى قيام المسؤول في المستشفى ب "إظهار الامتنان لما يبذله الموظفون من مجهودات" وقد أشارت إجابات أفراد العينة إلى درجة استجابة (متوسطة) تبعا للمتوسط الحسابي المقدر ب (3.15) وبانحراف معياري بلغ (1.210)، وهذا يعني أن هناك قدر من الامتنان يظهره المسؤول في المؤسسة محل الدراسة، لكن لا يمكن اعتباره كافيا لترك انطباع جيد لأفراد العينة، وقد يعود السبب إلى أن المسؤولين غير مدربين على مهارات التواصل والقيادة، والتي تتضمن هذا السلوك ولا يدركون بشكل كاف تأثيره على معنويات الموظفين، فقد يعتقد البعض منهم أن الرواتب الممنوحة لمرؤوسيههم كافية لإنجاز مهامهم وأن أداءهم الوظيفي جزء من واجباتهم المهنية ولا يحتاج لإظهار الامتنان وتقدير المجهودات من طرفهم.

• أما المرتبة الثامنة والأخيرة فقد كانت للفقرة التي تعنى بمعرفة درجة توفر قيام المسؤول على "تشجيع الموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى" حيث تبين من خلال المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الذي بلغ (3.09) أن هذه الممارسة تتوفر لدى المسؤولين بدرجة (متوسطة) وبانحراف معياري بلغ (1.204)، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال مقابلتها وحديثها مع بعض العاملين هناك في مختلف مصالح المؤسسة (مصلحة الأشعة، مكتب الدخول، الطبيبات في مصلحة الإستعجالات، عاملات النظافة، مصلحة النساء والتوليد) والتي أظهرت توجهها بأن هناك بعض الفرص للموظفين لمشاركة أفكارهم إلا أن هذه الفرص غير متاحة للجميع إذ يختلف مستوى التشجيع للموظفين لطرح أفكارهم والتعبير عن آرائهم حول القرارات المتخذة أو التي ستتخذ حسب نوع هذه القرارات

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وأهميتها وحساسيتها، وكذا حسب المركز الوظيفي لهؤلاء الموظفين وعلاقتهم مع الإدارة، وعليه يشعر بعض الموظفين بالدعم والتشجيع في حين لا يشعر آخرون بذلك.

عموماً ومن خلال النتائج التي أظهرتها إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي للمسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، يتبين أن القادة يتصرفون بنحو أخلاقي أثناء العمل ويعملون على ترويج السلوكيات الأخلاقية للتابعين ولكن يتم ذلك بشكل (متوسط) حيث يتجسد ذلك من خلال اهتمامهم بدرجة مرتفعة لكل من الممارسات المتمثلة في (حث الموظفين للامتثال للوائح وقوانين العمل، حث الموظفين على تقديم المنفعة العامة واعتبارها أولوية على منفعتهم الشخصية، حث الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص)، وبدرجة اهتمام (متوسطة) لكل من الممارسات المتمثلة في (ترسيخ ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح لكل من لديه انشغالات، جعل سلوك المسؤولين الأخلاقية مصدر إلهام للموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة أخلاقية، ترسيخ العلاقات الطيبة بين المرؤوسين، إظهار الامتنان لما يبذله الموظفون من مجهودات) وفي الأخير وبدرجة متوسطة الأقل تشجيعهم للموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى.

اتفقت نتيجة مستوى هذا البعد مع بعض الدراسات كدراسة (ALHadhrami, Alsarji, Alrishan, ALMaawali, & Gmech, 2022)، ودراسة (عتوم، 2020) واختلفت مع دراسة (علي و ولي، 2020) التي حصلت نتائج هذا البعد فيها على درجة توفر منخفضة، كذلك اختلفت مع دراسة (غربي و معمري، 2022) أين حصل هذا البعد في هذه الدراسة على درجة ممارسة مرتفعة.

### الفرع الثالث: مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

يتكون بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من (06) فقرات، موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (16-17-18-19-20-21)، ولمعرفة درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

| الترتيب | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات القياس |         |         |           |                |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|--------------|---------|---------|-----------|----------------|
|         |             |                   |                 | موافق بشدة   | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة |
|         |             |                   |                 | التكرار      | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |
|         |             |                   |                 | %            | %       | %       | %         | %              |
| 3       | متوسط       | 1.206             | 3.19            | 37           | 99      | 57      | 64        | 28             |
|         |             |                   |                 | 13.0         | 34.7    | 20.0    | 22.5      | 9.8            |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                       |       |       |      |                                          |      |      |      |      |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------------------------------------------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | متوسط | 1.155 | 3.38 | 39                                       | 122  | 57   | 42   | 25   | 17- إدراج التزام الموظف بأخلاقيات العمل ضمن معايير التقييم بالمستشفى             |
|                                                                                       |       |       |      | 13.7                                     | 42.8 | 20.0 | 14.7 | 8.8  |                                                                                  |
| 4                                                                                     | متوسط | 1.176 | 3.02 | 26                                       | 93   | 57   | 80   | 29   | 18- تنظيم ندوات ولقاءات للموظفين لشرح المعايير الأخلاقية المعمول بها في المستشفى |
|                                                                                       |       |       |      | 9.1                                      | 32.6 | 20.0 | 28.1 | 10.2 |                                                                                  |
| 2                                                                                     | متوسط | 1.181 | 3.37 | 38                                       | 126  | 54   | 37   | 30   | 19- توجيه العقوبات الملائمة للموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بالمستشفى  |
|                                                                                       |       |       |      | 13.3                                     | 44.2 | 18.9 | 13.0 | 10.5 |                                                                                  |
| 6                                                                                     | متوسط | 1.280 | 2.94 | 33                                       | 75   | 71   | 55   | 51   | 20- مكافأة الموظفين الذين يحترمون المعايير الأخلاقية                             |
|                                                                                       |       |       |      | 11.6                                     | 26.3 | 24.9 | 19.3 | 17.9 |                                                                                  |
| 5                                                                                     | متوسط | 1.245 | 2.99 | 32                                       | 77   | 79   | 51   | 46   | 21- تتمين الطرق الأخلاقية للحصول على النتائج بقدر أهمية النتائج نفسها            |
|                                                                                       |       |       |      | 11.2                                     | 27.0 | 27.7 | 17.9 | 16.1 |                                                                                  |
| -                                                                                     | متوسط | 1.185 | 3.14 | المستوى العام لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي |      |      |      |      |                                                                                  |
| 1-1.79 منخفض جدا/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |       |       |      |                                          |      |      |      |      |                                                                                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول (24) أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة بدرجة (متوسطة) على بعد تعزيز السلوك الأخلاقي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.14) والذي يقع في المجال (2.60-3.39)، وتشير درجة الإدراك إلى (متوسط)، وانحراف معياري (1.185)، ويأتي في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة الأخلاقية مما يدل على أن هناك تأثير متوسط للمسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان كقادة على التابعين باعتبارهم نماذج يحتذى بهم وبالتالي تركيز متوسط على تعزيزهم للسلوك الأخلاقي، حيث يتجسد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الفقرات المشكلة لهذا البعد والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.94-3.38) بانحرافات معيارية (1.280-1.555). وبهذا يمكننا ترتيبها ترتيباً تنازلياً كما يلي:

• لقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد بدرجة توفر (متوسطة) للفقرة (17) "يعمل مسؤولي في المستشفى على إدراج التزام الموظف بأخلاقيات العمل ضمن معايير التقييم بالمستشفى" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبانحراف معياري (1.155)، وبالرغم من تضمين المستشفى لبعض المعايير الأخلاقية ضمن نظام معايير التقييم الدورية بمقتضى المرسوم التنفيذي (مرسوم

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تنفيذي رقم 19-165، 2019)، والتي نذكر منها المعايير القائمة على احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية المتمثلة في (الأمانة وعدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة إليه، الالتزام بالتوقيت والانضباط، السلوك المحترم والمسؤول، اللياقة في علاقته مع المسؤولين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام) إلا أننا وجدنا أن العديد من المبحوثين غير مدركين لإدراج معيار الالتزام بأخلاقيات العمل ضمن تقييمهم، ويعود ذلك إلى أن معايير التقييم عموماً غير معلنة، فبالرغم من إطلاع الموظفين على نقطة التقييم إلا أن تفاصيل هذا التقييم تبقى مجهولة لهم، ولا يتم مناقشتهم في نقاط القوة والضعف لديهم.

• تلي ذلك الفقرة (19) والتي تنص على "يعمل مسؤولي في المستشفى على توجيه العقوبات الملائمة للموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بالمستشفى" في المرتبة الثانية بدرجة توفر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.181)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن هناك جهوداً من قبل بعض المسؤولين بالمؤسسة لفرض عقوبات على الانتهاكات الأخلاقية إلا أنها تبقى غير كافية وغير ملائمة، فقد تمر انتهاكات أخلاقية دون أن يلاحظها أحد أو دون عقاب، كما يشعر البعض من الموظفين أن العقوبات يتم تطبيقها بشكل انتقائي أو تتأثر بالمحسوبية، وهو ما تدمر منه البعض وأثر على التصور العام للمبحوثين حول كيفية تطبيق المعايير الأخلاقية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه العقوبات تعتمد على قرارات اللجنة المتساوية الأعضاء في المجالس التأديبية ودرجة الخطأ المرتكب للموظف.

• وقد جاءت الفقرة (16) التي تعبر عن مدى حرص المسؤول المباشر على "تعزيز ثقافة الحوار البناء والفعال حول القضايا الأخلاقية" في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (متوسطة) وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.19) وانحراف معياري (1.206)، مما يعني أن هناك مستوى متوسط من الجهود المبذولة من طرف المسؤولين لتعزيز ثقافة المناقشة البناءة حول القضايا الأخلاقية، لكن لا ترتق للمستوى المطلوب وغير متاحة لجميع الموظفين بشكل متساو، وبالتالي لا تؤت ثمارها نحو تعزيز السلوك الأخلاقي.

• وحلت في المرتبة الرابعة الفقرة (18) والتي تنص على "تنظيم ندوات ولقاءات للموظفين لشرح المعايير الأخلاقية المعمول بها في المستشفى" حيث ظهرت بدرجة توفر (متوسطة) وذلك بمتوسط معياري (3.02) وانحراف معياري (1.176) مما يعني محدودية اهتمام المسؤولين بهذا الجانب، والتركيز أكثر على تنظيم أيام تكوينية في إطار تنفيذ مخطط التكوين المحلي؛ أين يقوم الأطباء أو الإداريون ذوي الخبرات والأطباء النفسانيون بتقديم محاضرات لتحسين المستوى وتحديد المعارف العلمية والعملية، والتي يعلن عنها في الصفحة الرسمية للمؤسسة. ولكن لا يوجد برنامج ثابت وواضح وفق جدول زمني محدد يقوم بالتطرق ومعالجة المواضيع المتعلقة بتوضيح القواعد والمبادئ الأخلاقية التي يجب أن يتبعها جميع الموظفين بالمستشفى، وتحكم السلوك الأخلاقي لهم مثل احترام زملاء العمل وخصوصية المرضى، التصرف بأمانة وشفافية في جميع الممارسات الطبية والإدارية وغيرها من المعايير.

• وقد جاءت بعدها الفقرة (21) والتي تنص على "تثمين الطرق الأخلاقية للحصول على النتائج بقدر أهمية النتائج نفسها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.99) حيث يعبر عن توفرها بدرجة (متوسطة) وانحراف معياري (1.245). وهو ما يشير إلى عدم الحرص الكافي من قبل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على تعزيز الطرق والأساليب الأخلاقية، إذ يركز أغلب المسؤولين على النتائج مالم تكون الانتهاكات الأخلاقية واضحة تلفت الانتباه وتسبب مشاكل (والتي عادة تظهر بتقديم شكاوى مثلاً)، ويمكن تفسير ذلك بضعف

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وعى هؤلاء المسؤولون بأهمية الأساليب الأخلاقية في تحقيق نتائج فعالة، وعدم إعطائها الأهمية الكافية لعدم إدراك الآثار الإيجابية لها، من جهة أخرى يمكن تفسير اتجاه العديد من المبحوثين للحياد بسبب ضعف التواصل ثنائي الاتجاه بين الرئيس والمرؤوس مما يجعل الموظفين يجهلون ما إذا كانت الاعتبارات الأخلاقية يتم تقييمها بشكل متساو مع النتائج المطلوب تحقيقها أم لا.

• أما بالنسبة للفقرة (20) والتي تنص على "مكافأة الموظفين الذين يحترمون المعايير الأخلاقية" فاحتلت المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة توفر (متوسطة) وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدّر ب (2.94) وبانحراف معياري (1.280) ويمكن تفسير ذلك أن المستشفى يفتقر لوجود نظام وآليات واضحة وصريحة للمكافآت التشجيعية سواء المالية والمعنوية للموظفين الذين يمثلون للتصرف وفق المعايير الأخلاقية بالرغم من أهمية المكافأة في تعزيز السلوك الأخلاقي.

من خلال النتائج التي أسفرت عليها إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي يمكن القول أن تعزيز السلوك الأخلاقي من طرف المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال يتم بمستوى متوسط؛ ويتجسد ذلك من خلال الاهتمام المتوسط بكل من الممارسات المتمثلة في (إدراج التزام الموظف بأخلاقيات العمل ضمن معايير التقييم بالمستشفى، توجيه العقوبات الملائمة للموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بالمستشفى، تعزيز ثقافة الحوار البناء والفعال حول القضايا الأخلاقية، تنظيم ندوات ولقاءات للموظفين لشرح المعايير الأخلاقية المعمول بها في المستشفى)، وبأقل اهتمام مكافأة الموظفين الذين يحترمون المعايير الأخلاقية.

اتفقت نتائج مستوى بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من طرف قادة المؤسسة مع دراسة (ALHadhrami, Alsarji, Alrishan, 2022) التي بينت إدراك الموظفين التزام قائدهم بممارسة السلوك الأخلاقي بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (غربي و معمري، 2022) التي بينت تركيز مدير مستشفى ابن سينا على تعزيز السلوك الأخلاقي بدرجة مرتفعة ودراسة (عتوم، 2020) التي أظهرت أن تعزيز السلوك الأخلاقي أخذ اهتماما كبيرا بمستوى ممارسة مرتفع، بينما أخذ هذا البعد في دراسة (علي و ولي، 2020) ميل المستجيبين إلى الاتفاق حول وجود هذا البعد بمستوى منخفض.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجدول رقم (25) الموضح أدناه:

الجدول رقم (25): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لقياس مستوى القيادة الأخلاقية

| أبعاد القيادة الأخلاقية                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوفر |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 1-توافر السلوك الأخلاقي                                                                   | 3.40            | 1.190             | 1       | مرتفع       |
| 2-ممارسة السلوك الأخلاقي                                                                  | 3.35            | 1.118             | 2       | متوسط       |
| 3-تعزيز السلوك الأخلاقي                                                                   | 3.14            | 1.185             | 3       | متوسط       |
| المستوى العام للقيادة الأخلاقية                                                           | 3.31            | 1.116             | -       | متوسط       |
| 1-1.79 منخفض جدا / 1.80-2.59 منخفض / 2.60-3.39 متوسط / 3.40-4.19 مرتفع / 4.20-5 مرتفع جدا |                 |                   |         |             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يعرض الجدول رقم (25) نتائج التحليل الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تصورات موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وأبعادها المتمثلة في مدى توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لأسلوب القيادة الأخلاقية (3.31، 1.116) على التوالي مما يدل أن مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد جلال جاء "متوسطاً" أما بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية فنلاحظ أن مستوى إدراك توافر السلوك الأخلاقي كان (مرتفعاً) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (1.190) وقد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد العينة، يليه ممارسة السلوك الأخلاقي وقد كان مستواه (متوسطاً) وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.35) وانحراف معياري (1.118)، أما بعد تعزيز السلوك الأخلاقي فقد جاء في الترتيب الثالث وقد كان مستواه (متوسطاً) أيضاً بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.185).

على ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن هناك مستوى (متوسط) لممارسة القيادة الأخلاقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال ويرجع ذلك إلى الالتزام المتوسط بين المسؤولين المباشرين بأسلوب القيادة الأخلاقية، وخصوصاً أنه لا يوجد اهتمام كاف بممارستهم وتعزيزهم للسلوك الأخلاقي بالرغم من أهميتهما، غير أن توافر السلوك الأخلاقي لديهم بشكل مرتفع، إلا أن توافر السلوك الأخلاقي يبقى غير كاف بدون العمل على إظهار هذا السلوك وممارسته والعمل على تعزيزه بين الموظفين وفي المستشفى ككل، ويفسر ذلك أن ما يهم المسؤولين المباشرين في المؤسسة محل الدراسة أكثر هو قيام الموظفين بواجباتهم الوظيفية في إطار ما تملبه عليهم قوانين الوظيفة العمومي واحترام ساعات العمل في مقابل حصول الموظفين على الأجر الشهري والمردودية حسب تقييم أدائهم.

### المطلب الثاني: قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال سنقوم بإجراء دراسة مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في العوامل التنظيمية والوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي)، العوامل المادية والمعنوية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) والعوامل المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الفقرات المشكلة لهذه الأبعاد والمحددة للمستوى العام لها.

الفرع الأول: مستوى بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد

#### جلال

يتكون بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية من 04 فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب (22-23-24-25) ولمعرفة درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (26): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية

| الترتيب                                                                                     | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة                                     | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | فقرات بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------|---------|---------|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             |             |                   |                 | التكرار                                        | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |                                                                                           |
|                                                                                             |             |                   |                 | %                                              | %       | %       | %         | %              |                                                                                           |
| -                                                                                           | متوسط       | 1.251             | 2.73            | 25                                             | 69      | 44      | 97        | 50             | أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار                                                           |
|                                                                                             |             |                   |                 | 8.8                                            | 24.2    | 15.4    | 34.0      | 17.5           |                                                                                           |
| 4                                                                                           | متوسط       | 1.221             | 2.65            | 20                                             | 62      | 57      | 89        | 57             | 22-تسمح الممارسات الإدارية بالمستشفى للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار                   |
|                                                                                             |             |                   |                 | 7.2                                            | 21.8    | 20.0    | 31.2      | 20.0           |                                                                                           |
| 3                                                                                           | متوسط       | 1.222             | 2.83            | 22                                             | 81      | 54      | 83        | 45             | 23-يستفيد الموظفون من دورات تدريبية تؤهلهم لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالمستشفى |
|                                                                                             |             |                   |                 | 7.7                                            | 28.4    | 18.9    | 29.1      | 15.8           |                                                                                           |
| -                                                                                           | متوسط       | 1.262             | 2.92            | 30                                             | 84      | 47      | 82        | 42             | ثانياً: الاستقرار والأمان الوظيفي                                                         |
|                                                                                             |             |                   |                 | 10.5                                           | 29.5    | 16.5    | 28.8      | 14.7           |                                                                                           |
| 1                                                                                           | متوسط       | 1.225             | 2.95            | 24                                             | 93      | 56      | 70        | 42             | 24 -يتم تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي بتوفير العوامل المساعدة على ذلك                      |
|                                                                                             |             |                   |                 | 8.4                                            | 32.6    | 19.6    | 24.6      | 14.7           |                                                                                           |
| 2                                                                                           | متوسط       | 1.199             | 2.88            | 23                                             | 81      | 59      | 83        | 39             | 25-يتسم مناخ العمل بالثقة المتبادلة بين كل الأفراد العاملين بها                           |
|                                                                                             |             |                   |                 | 8.1                                            | 28.4    | 20.7    | 29.1      | 13.7           |                                                                                           |
| -                                                                                           | متوسط       | 1.247             | 2.82            | المستوى العام لبعد العوامل الوظيفية والتنظيمية |         |         |           |                |                                                                                           |
| 1-1.79 منخفض جداً / 1.80-2.59 منخفض / 2.60-3.39 متوسط / 3.40-4.19 مرتفع / 4.20-5 مرتفع جداً |             |                   |                 |                                                |         |         |           |                |                                                                                           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول رقم (26) أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة بدرجة (متوسطة) على بعد (العوامل الوظيفية والتنظيمية) وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.82) والذي يقع في المجال (2.60-3.90)، ويشير إلى مستوى عام (متوسط) وانحراف معياري (1.247) وهو يأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، مما يدل على نقص الاهتمام من قبل مسؤولي المؤسسة بتوفير العوامل الوظيفية والتنظيمية الجيدة والمناسبة خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي.



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المشكلة لبعد (العوامل الوظيفية والتنظيمية) بين (2.95-2.65) وبانحرافات معيارية (1.221-1.225) ويمكن ترتيبها تنازليا كالاتي:

- " يتم تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي بتوفير العوامل المساعدة على ذلك مثل أساليب الإشراف المناسبة، تطبيق اللوائح والقوانين بشكل عادل، الاتصال الفعال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وهي تقع ضمن المجال (2.60-3.39) وتشير إلى درجة توفر (متوسطة)، وبانحراف معياري (1.225)، وهو ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا على أنه من الرغم من وجود بعض العوامل التي تعزز الأمان الوظيفي في المستشفى، إلا أن البعض يشعرون أن تطبيق اللوائح والقوانين والإشراف المناسب - والذي يلعب دورا في توجيه الموظف ودعّمه - هي عوامل تختلف باختلاف المصلحة أو مدير المؤسسة والفرد في حد ذاته، كما أن فجوات الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين بالمستشفى تضعف ثقة بعض الموظفين في ضمان ثبات مناصبهم.
- "يتسم مناخ العمل بالثقة المتبادلة بين كل الأفراد العاملين بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88)، وهي تقع في المجال (2.60-3.39)، وتشير إلى درجة توفر (متوسطة)، بانحراف معياري (1.199)، ويمكن تفسير اتجاه آراء الأغلبية بعدم الموافقة بوجود ثقة متبادلة - بين الأطباء وشبه الطبيين والفنيين والإداريين، سواء كانوا رؤساء أو مؤوسين- إلى التجارب السابقة لهم والصراعات القائمة بينهم، خصوصا في ظل عدم التعامل مع المشكلات بشكل عادل واحترافي من طرف المسؤولين بالمؤسسة. بالإضافة إلى عبء العمل وساعات العمل الطويلة بالمستشفى، والتي تؤدي إلى توتر العلاقات خصوصا إذا تم توزيع عبء العمل بشكل غير عادل بين الموظفين. ورغم ما لمسته الباحثة من تعاون كبير بين الموظفين في إطار العمل، يواجه البعض منهم مشكلات بسبب التسلسل الهرمي الصارم، وعدم وجود سياسات وتوجيهات فعلية من طرف مسيري المؤسسة تساهم في تحيئة مناخ العمل لتعزيز الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف العاملة.
- "يستفيد الموظفون من دورات تدريبية تؤهلهم لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالمستشفى" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.222)، وهي تقع ضمن المجال (2.60-3.39) وتشير إلى درجة توفر (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك أنه بالرغم من أن إدارة المستشفى تقوم فعليا بإقامة دورات تدريبية بصفة متواصلة من خلال الأيام التكوينية وفق برنامج محدد ( والتي غالبا ما تتم في إطار التوأمة بين المستشفيات، ويكلف بها أطباء متخصصين سواء من داخل المستشفى أو المؤسسات الاستشفائية الجامعية، وكذا ممرضين أو إداريين) غير أن تصميم الدورات التدريبية نادرا ما يتعلق بالمشاكل العملية التي تواجه الموظفين وكيفية حلها، كأن تكون الدورات التدريبية حول الحلول العملية للتعامل مع غرف الطوارئ المكتظة، أو أن يستفيد الموظفون من دورات تدريبية فيما يتعلق بالسجلات الإلكترونية للمرضى لكن لا يتضمن هذا التدريب كيفية التعامل مع التحديات التي تواجه الموظف على سبيل المثال، إذا تعطل النظام الإلكتروني أو واجه ببطء في المعالجة خلال ساعات الذروة، فقد يواجه الموظفون صعوبة في الوصول إلى معلومات المرضى المهمة بسرعة، فبرامج التدريب التي تركز فقط على وظائف النظام دون إعداد الموظفين لمثل هذه المشكلات الواقعية تجعلهم غير مستعدين للتعامل مع هذه التحديات بفعالية .

إضافة لما سبق ذكره قد لا يتمتع جميع الموظفين بفرص متساوية لحضور الدورات التكوينية بسبب الانشغال بالعمل، أو أن الموضوع المعلن عنه لا يهمهم مثل عمال النظافة والصيانة... الذين يتعاملون مع مشكلات تشغيلية ومع ذلك لا يتم تخصيص تدريب كاف لهم.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

• يلي ذلك الفقرة (22) والتي تنص على أنه "تسمح الممارسات الإدارية بالمستشفى للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة والأخيرة التي حصلت على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات الموظفين بمتوسط حسابي (2.65) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) وتشير إلى درجة توفر (متوسطة)، بانحراف معياري (1.221) وقد يرجع السبب لميل أغلبية أفراد العينة نحو عدم الموافقة، كون أن مسؤولي المؤسسة لا يهتمون بهذا الجانب فبالرغم من وجود بعض الاجتماعات الدورية التي تقوم بين الإدارة ورؤساء المصالح والشريك الاجتماعي لتبادل الأفكار والاقتراحات إلا أنهم يرون أن تأثيرها محدود. كما أن هناك محدودية في استشارة من يتأثرون بشكل مباشر بالقرار وخاصة على المستوى التشغيلي.

الفرع الثاني: مستوى بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

يتكون بعد العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية من (6) فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (26-27-28-29-30-31) ولمعرفة درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا البعد سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل المادية والمعنوية

| الترتيب | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | فقرات بعد العوامل المادية والمعنوية                                                       |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|------------|---------|---------|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |             |                   |                 | التكرار    | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |                                                                                           |
|         |             |                   |                 | %          | %       | %       | %         | %              |                                                                                           |
| -       | متوسط       | 1.228             | 3.08            | 37         | 81      | 71      | 61        | 35             | أولا: بيئة العمل الآمنة والصحية                                                           |
|         |             |                   |                 | 13.0       | 28.4    | 24.9    | 21.4      | 12.3           |                                                                                           |
| 3       | متوسط       | 1.282             | 3.12            | 36         | 104     | 45      | 59        | 41             | 26- توفر المستشفى بيئة صحية مناسبة تسهل أداء العمل (التجهيزات، الإضاءة، التهوية، النظافة) |
|         |             |                   |                 | 12.6       | 36.5    | 15.8    | 20.7      | 14.4           |                                                                                           |
| 1       | متوسط       | 1.211             | 3.26            | 34         | 118     | 54      | 45        | 34             | 27- يقوم المستشفى بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين من المخاطر المهنية      |
|         |             |                   |                 | 11.9       | 41.4    | 18.9    | 15.8      | 11.9           |                                                                                           |
| 6       | متوسط       | 1.251             | 2.79            | 23         | 80      | 47      | 85        | 50             |                                                                                           |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                             |                                                                                      |      |      |      |      |      |      |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 28-                                                                                         | يستفيد الموظفون من دورات تدريبية حول كيفية الوقاية من حوادث العمل                    | 17.5 | 29.8 | 16.5 | 28.1 | 8.1  |      |       |       |
| 29-                                                                                         | تطبيق المستشفى إجراءات صارمة للتطهير والتعقيم في جميع أنحاء المستشفى                 | 32   | 50   | 63   | 111  | 29   | 3.19 | 1.178 | متوسط |
|                                                                                             |                                                                                      | 11.2 | 17.5 | 22.1 | 38.9 | 10.2 |      |       |       |
| ثانياً: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية                                                |                                                                                      | 45   | 83   | 48   | 87   | 22   | 2.85 | 1.233 | متوسط |
|                                                                                             |                                                                                      | 15.8 | 29.1 | 16.8 | 30.5 | 7.7  |      |       |       |
| 30 -                                                                                        | تتيح المستشفى للموظفين التسهيلات الممكنة لإحداث التوافق بين حياتهم الشخصية والوظيفية | 57   | 58   | 60   | 91   | 19   | 2.85 | 1.254 | متوسط |
|                                                                                             |                                                                                      | 20.0 | 20.4 | 21.1 | 31.9 | 6.7  |      |       |       |
| 31-                                                                                         | يقوم المستشفى بتقديم منح مالية للموظفين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية             | 56   | 51   | 55   | 100  | 23   | 2.94 | 1.281 | متوسط |
|                                                                                             |                                                                                      | 19.6 | 17.9 | 19.3 | 35.1 | 8.1  |      |       |       |
| المستوى العام لبعد العوامل المادية والمعنوية                                                |                                                                                      |      |      |      |      |      | 3.00 | 1.140 | متوسط |
| 1-1.79 منخفض جداً / 1.80-2.59 منخفض / 2.60-3.39 متوسط / 3.40-4.19 مرتفع / 4.20-5 مرتفع جداً |                                                                                      |      |      |      |      |      |      |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول رقم (27) أن آراء الباحثين اتجهت إلى الموافقة بدرجة (متوسطة) على بعد (العوامل المادية والمعنوية) وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.00) والذي يقع في المجال (2.60-3.39)، ويشير ذلك إلى درجة توفر (متوسطة)، بانحراف معياري (1.140)، وهو يأتي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا يعني أنه بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف مسيري المؤسسة لتحسين العوامل المادية والمعنوية للحياة الوظيفية للعاملين إلا أنها تبقى غير كافية وهي بعيدة عن المستوى المطلوب من وجهة نظر الباحثين. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المشككة لبعـد (العوامل المادية والمعنوية) بين (2.79-3.26) بانحرافات معيارية (1.211، 1.251) ويمكن ترتيبها تنازلياً كالآتي:

• جاءت الفقرة (27) والتي تنص على أنه "يقوم المستشفى بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين من المخاطر المهنية" في المرتبة الأولى وهي تنتمي إلى مجال بيئة العمل الآمنة والصحية بمتوسط حسابي (3.26) وهي تقع بين (2.60-3.39) وبانحراف معياري (1.211) بتقدير متوسط، حيث بالرغم من تعبير أغلبية الباحثين بالموافقة إلا أن درجة التوفر لم تكن في المستوى المطلوب نظراً لوجود عدد لا بأس به من الباحثين يرون عكس ذلك؛ ويرجع السبب لعدم حصول الموظفين على نفس المستوى من الحماية والمعدات،

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ففي بعض المصالح قد تكون متوفرة مثل مصلحة العمليات والإستعجالات والأشعة والمختبرات، فيما قد يرى عاملو النظافة والصيانة أنها غير متوفرة بشكل كبير، وقد يعود هذا النقص إلى مشاكل التوريد في الألبسة والمعدات الواقية والمدر الذي يشهده هذا القطاع بسبب استغلال البعض للموارد في مصالحهم الشخصية.

• يلي ذلك الفقرة (29) المتمثلة في " تطبق المستشفى إجراءات صارمة للتطهير والتعقيم في جميع أنحاء المستشفى " بمتوسط حسابي (3.19) والتي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.19)، وهي تقع في المجال (1.178) وتشير درجة التوفر إلى (متوسطة) بانحراف معياري (1.178)، وهو يعني أن هناك تشتا في إجابات أفراد العينة، ويتم تفسير ذلك أن هناك ممارسات للتطهير والتعقيم في المستشفى واهتمام بالنظافة الاستشفائية بالمؤسسة، وهذا أمر بديهي نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، والأمراض التي قد تنتشر إذا لم يتم الاهتمام بعنصر النظافة والتعقيم، إلا أن هذه الممارسات لا تتم بشكل فعال ومتسق في جميع أنحاء المستشفى، فقد يختلف الأمر بين غرف العمليات ووحدة العناية المركزة التي تحتاج إلى تطهير وتعقيم صارم وبشكل مستمر، وبين المكاتب الإدارية وقاعات انتظار المرضى مثلا التي تكون أقل، هذا بالإضافة إلى الاكتظاظ وارتفاع عدد المرضى وقد أشرنا سابقا لقدم المستشفى وضيقه مقارنة بالأعداد الهائلة من المرضى مما يصعب من تطبيق الإجراءات المتعلقة بعملية التطهير والتعقيم الشديدة والمستمرة.

• بينما جاءت الفقرة (26) المتمثلة في "توفر المستشفى بيئة صحية مناسبة تسهل أداء العمل (التجهيزات، الإضاءة، التهوية، النظافة)" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.12) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) وتشير إلى درجة توفر (متوسطة) بانحراف معياري (1.182) وهو ما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث أن هناك مجهودات متوسطة من طرف المؤسسة، وفي هذا الصدد يرى بعض الموظفين أن هناك نقصا واضحا في صيانة المعدات ونقص التجهيزات الحديثة، ونقص الإضاءة في عدد من مصالح المستشفى، بالإضافة إلى أن البنية التحتية للمستشفى تعاني - كما سبق وذكرنا - من قدم واضح، مما يستدعي إحداث تجديدات شاملة لضمان بيئة عمل صحية ومتطورة.

• تليها في المرتبة الرابعة الفقرة (31) والمتعلقة بمجال (التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) التي تنص على أنه "يقوم المستشفى بتقديم منح مالية للموظفين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.94) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) وتشير درجة التوفر إلى (متوسطة) بانحراف معياري (1.281) ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى التوزيع الغير متناسق أو الانتقائي لهذه المنح، فبعض الموظفين مستبعدون من الحصول عليها مثل غير المتزوجون، إذ غالبا ما تكون المنح المقدمة بمناسبة زواج موظف أو ولادة طفل له. كما صرح بعض الموظفين أن هناك تأخيرا في معالجة هذه المنح وتسليمها في الوقت المحدد مما يقلل من فاعليتها.

• بينما جاءت الفقرة (30) المتمثلة في "تتيح المستشفى للموظفين التسهيلات الممكنة لإحداث التوافق بين حياتهم الشخصية والوظيفية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.85) وهي تدل على تقدير متوسط وبانحراف معياري (1.254) الذي يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير النتيجة إلى جداول العمل التي يعتبرها البعض غير مرنة وصارمة، وصعوبة التفاوض حول هذه الجداول مع رؤساء المصالح خاصة في المصالح الحرجة للمستشفى. بالإضافة إلى ساعات العمل الطويلة التي يقضيها الموظف في المستشفى

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في حين تتمتع أقسام أخرى بالمستشفى ببعض المرونة، كما يتدمر البعض من الموظفين من التحديات التي تواجههم في الحصول على الإجازات السنوية عند الحاجة لها. بالإضافة إلى عدم وجود خيارات العمل عن بعد في المستشفى.

- جاءت الفقرة (28) في المرتبة السادسة وحصلت على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات المبحوثين والتابعة لجال بيئة العمل الآمنة والصحية "يستفيد الموظفون من دورات تدريبية حول كيفية الوقاية من حوادث العمل" بمتوسط حسابي (2.79) أي بتقدير (متوسطة). وبانحراف معياري (1.251)، حيث تميل اتجاهات إجابات أغلبية المبحوثين لعدم الموافقة ويرجع ذلك لافتقار قيام المؤسسة بمكثدا دورات، حيث يشعر بعض الموظفون أن السلامة المهنية ليست محور التركيز الأساسي للمؤسسة، ولا تعتمد على برامج معينة بصفة دورية وبشكل متناسق لجميع الأقسام بالمستشفى.

الفرع الثالث: مستوى بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد

### جلال

يتكون بعد العوامل المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية من (6) فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (26-27-28-29-30-31) ولمعرفة درجة إدراك موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال لهذا البعد، سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد العوامل المالية والاقتصادية

| الترتيب | درجة التوفر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | فقرات بعد العوامل المالية والاقتصادية                        |
|---------|-------------|-------------------|-----------------|------------|---------|---------|-----------|----------------|--------------------------------------------------------------|
|         |             |                   |                 | التكرار    | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |                                                              |
|         |             |                   |                 | %          | %       | %       | %         | %              |                                                              |
| -       | منخفضة      | 1.232             | 2.48            | 20         | 39      | 81      | 64        | 81             | أولا: الأجور والمكافآت المالية                               |
|         |             |                   |                 | 7.0        | 13.7    | 28.4    | 22.5      | 28.4           |                                                              |
| 2       | متوسط       | 1.273             | 2.84            | 25         | 78      | 67      | 57        | 58             | 32-تحرص إدارة المستشفى على العدل في تقديم العلاوات والمكافآت |
|         |             |                   |                 | 8.8        | 27.4    | 23.5    | 20.0      | 20.4           |                                                              |
| 5       | منخفض       | 1.272             | 2.50            | 20         | 58      | 43      | 88        | 76             | 33-يتناسب الأجر الممنوح في المستشفى مع المجهودات المبذولة    |
|         |             |                   |                 | 7.0        | 20.4    | 15.1    | 30.9      | 26.7           |                                                              |
| 6       | منخفض       | 1.221             | 2.26            | 14         | 43      | 46      | 83        | 99             |                                                              |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                       |       |       |      |                                                |      |      |      |      |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------------------------------------------------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       |       |       |      | 4.9                                            | 15.1 | 16.1 | 29.1 | 34.7 | 34- يعتبر الأجر الممنوح في المستشفى متناسبا مع المتطلبات المعيشية للموظفين |
| -                                                                                     | متوسط | 1.227 | 2.87 | 22                                             | 87   | 48   | 83   | 45   | ثانيا: فرص الترقية والتقدم الوظيفي                                         |
|                                                                                       |       |       |      | 7.7                                            | 30.5 | 16.8 | 29.1 | 15.8 |                                                                            |
| 1                                                                                     | متوسط | 1.277 | 2.95 | 21                                             | 103  | 61   | 41   | 59   | 35-يعتمد المستشفى على نظام ترقية قائم على معايير واضحة                     |
|                                                                                       |       |       |      | 7.4                                            | 36.1 | 21.4 | 14.4 | 20.7 |                                                                            |
| 4                                                                                     | متوسط | 1.223 | 2.82 | 18                                             | 78   | 82   | 48   | 59   | 36-تمنح الترقية في المستشفى بشكل عادل ومنصف                                |
|                                                                                       |       |       |      | 6.3                                            | 27.4 | 28.8 | 16.8 | 20.7 |                                                                            |
| 3                                                                                     | متوسط | 1.312 | 2.84 | 26                                             | 85   | 53   | 59   | 62   | 37-يتيح المستشفى برامج تدريبية تساعد الموظف على التقدم في مساره المهني     |
|                                                                                       |       |       |      | 9.1                                            | 29.8 | 18.6 | 20.7 | 21.8 |                                                                            |
| -                                                                                     | متوسط | 1.168 | 2.66 | المستوى العام لبعء العوامل المالية والاقتصادية |      |      |      |      |                                                                            |
| 1-1.79 منخفض جدا/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |       |       |      |                                                |      |      |      |      |                                                                            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول رقم (28) أن أفراد عينة الدراسة يتفقون بدرجة متوسطة على بعد (العوامل المالية والاقتصادية) وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.66) والذي يقع في المجال (2.60-3.39)، و يشير إلى مستوى توفر (متوسط)، بانحراف معياري (1.168) وهو يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، مما يدل على أن تحسين العوامل المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية لا يلقي اهتماما كبيرا من قبل مسؤولي المؤسسة حيث تم تسجيل درجة متوسطة من الرضى عن فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وتسجيل اتفاق الأغلبية على المستوى المنخفض للأجور والمكافآت المالية الممنوحة؛ إذ يعتبرون أن هذه الأخيرة لا تكافئ الجهد الكبير المبذول في عملهم، وأيضا الضغوط والمخاطر التي تتضمنها بسبب طبيعة المهنة وخصوصية المجال الصحي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المشكلة لبعء (العوامل المالية والاقتصادية) بين (2.26-2.95) وبانحرافات معيارية (1.277-1.221) ويمكن ترتيبها تنازليا كالآتي:

• جاءت الفقرة (35) والمتمثلة في " يعتمد المستشفى على نظام ترقية قائم على معايير واضحة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.95) وهي تقع في المجال (2.60-3.39)، وتشير إلى درجة توفر (متوسطة) بانحراف معياري (1.277) مما يعني تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويفسر ذلك أنه بالرغم من وجود قبول لا بأس به على الفقرة من خلال اعتماد المستشفى على معايير واضحة، إلا أن الشفافية في تزويد الموظفين بالمعلومات لا يتم بشكل متسق ومتساو على جميع المصالح، وبالتالي اختلاف الفهم لديهم حول كيفية تنفيذ

## الفصل الرابع - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

عملية ترقيتهم وعلى أي أساس. بالإضافة إلى تأخر إجراءات الترقية لبعض الموظفين بالرغم من استفاءهم لمعايير الترقية حسب اعتقادهم، وهو الأمر الذي يمكن أن يثبط عزيمتهم ويزعزع ثقتهم في متخذي القرار بالمؤسسة.

• يلي ذلك الفقرة (32) المتمثلة في "تحرص إدارة المستشفى على العدل في تقديم العلاوات والمكافآت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.84)، وتشير إلى درجة توفر (متوسطة) وانحراف معياري (1.273) والذي يعني تشتتاً في إجابات أفراد العينة، حيث بالرغم من اعتقاد جزء كبير منهم بأن توزيع المكافآت والعلاوات يتم بشكل عادل (حسب الأقدمية، طبيعة العمل، المخاطر المهنية، العمل في منطقة نائية) إلى أن هناك عدد لا بأس منهم يرون عكس ذلك بسبب اعتقادهم أن المكافآت توزع على أساس العلاقات الشخصية مع الإدارة، وليست على أساس مقاييس موضوعية وقد يعود ذلك لعدم فهمهم لمعايير الحصول على المكافآت وضعف اهتمام الإدارة بالإعلام عنها بكل شفافية ووضوح، هذا بالإضافة إلى تأثير هذه العلاوات والمكافآت بالإجراءات الإدارية التي قد تؤدي إلى تأخر صرفها، وفي هذه الحالة يعتقد العديد من المبحوثين أنه لا يوجد شفافية ومعايير واضحة أو عدل في تحديد أحقية من يتدأ به في معالجة المخلفات المالية في حالة نقص الميزانية التي تمنع صرفها لجميع الموظفين.

• أما الفقرة (37) والمتمثلة في "يتيح المستشفى برامج تدريبية تساعد الموظف على التقدم في مساره المهني" فقد حصلت على المرتبة الثالثة ضمن ترتيب فقرات بعد العوامل المالية والاقتصادية، بمتوسط حسابي (2.84) مما يدل على درجة توفر (متوسطة) لهذا المؤشر بانحراف معياري (1.182)، ويتم تفسير ذلك أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالرغم من قيامها بتوفير برامج تدريبية تهدف للتطور في المسارات المهنية لموظفيها؛ سواء من خلال التكوين الخارجي قصير المدى - للموظفين الذين يستوفون شروطاً معينة ويتم انتقاؤهم من طرف المجلس الطبي -، أو من خلال التكوين المتواصل الذي يتم على مستوى المؤسسة نفسها، إلا أن هذه البرامج تبقى غير فعالة، لأنها ليست متاحة للجميع بفرض متساوية بسبب التزامات العمل، ولا تتم على أساس دراسة مسبقة للاحتياجات التدريبية للموظفين، كما يرى بعض الموظفين أن هذه البرامج لا تدعم مهاراتهم العملية ونموهم الوظيفي بشكل كاف؛ إذ لم يؤد هذا التدريب إلى فوائد ملموسة مثل ترقيتهم لمنصب أعلى أو الزيادة في رواتبهم.

• يلي ذلك في المرتبة الرابعة الفقرة (36) التي تنص على أنه "تمنح الترقيات في المستشفى بشكل عادل ومنصف" بمتوسط حسابي (2.82) وتشير إلى درجة توفر (متوسطة) وانحراف معياري (1.223)، حيث يميل أغلبية أفراد العينة لعدم الموافقة مما يفسر وجود خلل في نظام الترقية من وجهة نظر الموظفين، وتعود الأسباب للافتقار للشفافية من طرف المؤسسة مما يؤدي لعدم ثقة الموظفين في مسؤوليهم وفي سياسات المؤسسة، وشعورهم أن أدائهم لا يتم تقييمه بدقة مقارنة بزملائهم بنفس المنصب والرتبة، مما يجعلهم يشككون في نزاهة العملية، وهنا على إدارة المستشفى الحرص على مراعاة الشفافية في عملية الترقية والتأكد من أن معايير تقييم الأداء ونتائجه واضحة ومنشورة لجميع الموظفين.

• بينما أخذت الفقرة (33) والمتمثلة في "يتناسب الأجر الممّوح في المستشفى مع الجهود المبذولة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.85) وتشير إلى درجة توفر (منخفضة) بانحراف معياري (1.254) وهو يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة، وتميل الأغلبية منهم لعدم الموافقة بأن أجورهم ورواتبهم تعكس الجهد البدني والنفسي المبذول في وظائفهم، لأن الزيادات في الأجور تكون ضئيلة ومرتبطة بالأقدمية أكثر من الأداء، مع زيادة أعباء العمل والمسؤوليات ومتطلبات التعامل مع المرضى والضغط الناتج عن ذلك،



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وكذا المخاطر المنوطة بوظائفهم نظرا لطبيعة المهنة، خصوصا إذا ما تمت مقارنة هذه الأجور بأجور القطاع الخاص، أو مع أجور قطاعات أخرى.

• في حين حصلت الفقرة (34) على المرتبة السادسة والأخيرة بأدنى درجة توفر حسب متوسطات استجابات المبحوثين والمتمثلة في "يعتبر الأجر الممّوح في المستشفى متناسبا مع المتطلبات المعيشية للموظفين" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26) وتشير إلى درجة توفر (منخفضة)، بانحراف معياري (1.117) وهو يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة، حيث يميل الأغلبية لعدم الموافقة بأن أجورهم متناسبة مع متطلباتهم المعيشية نظرا لارتفاع تكاليف السكن والنقل والغذاء ونفقات التعليم وغيرها من المتطلبات كما أن الزيادات الضئيلة في الأجور لا تعتبر كافية مع الأوضاع الاقتصادية الحالية، والتضخم وانخفاض سعر العملة الذي تعرفه البلد، مما يجعل الأجور غير كافية لتحقيق متطلبات الحياة المعيشية العصرية.

من خلال ما سبق يمكن استخراج الجدول التالي

الجدول رقم (29): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة الحياة الوظيفية

| أبعاد جودة الحياة الوظيفية                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب   | درجة التوفر |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|-------------|
| <b>1- العوامل الوظيفية والتنظيمية</b>                                                     | <b>2.82</b>     | <b>1.247</b>      | <b>02</b> | متوسطة      |
| أولا المشاركة في اتخاذ القرار                                                             | 2.73            | 1.251             | 2         | متوسطة      |
| ثانيا الاستقرار والأمان الوظيفي                                                           | 2.92            | 1.262             | 1         | متوسطة      |
| <b>2-العوامل المادية والمعنوية</b>                                                        | <b>3.00</b>     | <b>1.140</b>      | <b>01</b> | متوسطة      |
| أولا بيئة العمل الآمنة والصحية                                                            | 3.08            | 1.228             | 1         | متوسطة      |
| ثانيا التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية                                                | 2.85            | 1.233             | 2         | متوسطة      |
| <b>3-العوامل المالية والاقتصادية</b>                                                      | <b>2.66</b>     | <b>1.168</b>      | <b>03</b> | متوسطة      |
| أولا الأجور والمكافآت المالية                                                             | 2.48            | 1.232             | 2         | منخفضة      |
| ثانيا فرص الترقية والتقدم الوظيفي                                                         | 2.87            | 1.227             | 1         | متوسطة      |
| <b>المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية</b>                                                | <b>2.80</b>     | <b>1.106</b>      | <b>-</b>  | متوسط       |
| 1-79-1 منخفض جدا / 1.80-2.59 منخفض / 2.60-3.39 متوسط / 3.40-4.19 مرتفع / 4.20-5 مرتفع جدا |                 |                   |           |             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (29) نلاحظ أن المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية أولاد جلال جاء (متوسطا) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام (2.80) والذي يقع في المجال (2.60-3.39) وبانحراف معياري (1.106)، ويمكننا تفسير ذلك أن تحسين جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لا يعتبر من أولوياتها وذلك لأن هناك



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

عدة جوانب تشهد تقصيرا من طرف مسيري المؤسسة والتي لا تلبي توقعات الموظفين ويرتبط ذلك بالعوامل المشكلة لجودة الحياة الوظيفية والمجالات المشكلة لهذه العوامل باعتبارها مفهوما مركبا ومتعدد الأبعاد، حيث يمكن ترتيبها تنازليا كالاتي:

1. جاء بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية بالمرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى (متوسط) وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.00) وبانحراف معياري (1.140)، حيث يتكون هذا البعد من مجالين:

✓ فأما المجال الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجالي بعد العوامل المادية والمعنوية فهو المجال المتعلق ببيئة العمل الآمنة والصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال بمتوسط حسابي (3.08)، وهو ما يعكس اعتقاد أفراد العينة أن هذا المجال متاح إلى درجة (متوسطة)، وبانحراف معياري (1.228)، فمن خلال فترة تريض الباحثة، تمت ملاحظة مدى قدم مبنى المستشفى وهياكله والذي لم تعد تتسع لأعداد المرضى المتزايد ولا لأعداد الموظفين مع ضيق المكاتب ومحدوديتها، مع وجود ضغط كبير على الموظفين أثناء تأدية مهامهم خصوصا أثناء المناوبة الليلية والتخوف المستمر من اعتداءات المرضى خصوصا على مستوى الإستعجالات رغم محاولات المؤسسة لتوفير الأمن لموظفيها. وقد بدأت مبادرة حديثة لإصلاح الأوضاع ولإعادة تأهيل المؤسسة العمومية الاستشفائية من بينها إعلان عن طلب عرض وطني مفتوح رقم 2024/7: يشمل أشغال كبرى، تحديد شبكة الصرف الصحي، تحديد شبكة المياه، الترميم الصحي، الطلاء، النجارة، ترميم شبكة التدفئة المركزية، ترميم الشبكة المضادة للحريق، ترميم شبكة الكهرباء، نظام الإنذار ضد الحريق (قسم حديثي الولادة، قسم الإنعاش) بالإضافة إلى تهئية السقف الحديدي، والتهئية الخارجية.

وقد اتفقت هذه النتائج المتحصل عليها مع دراسة (الشنطي، 2016) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة لهذا المجال ودراسة (الهاشمي و العضاية، 2017) التي أكدت أن بيئة وظروف العمل في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض كانت بمستوى متوسط وبنفس المستوى في دراسة (Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014). وفي المقابل اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (ماضي، 2014)، ودراسة (أبو عودة، 2018) التي توصلت نتائجها إلى وجود موافقة بدرجة جيدة لبيئة العمل الصحية والأمنة من قبل مجتمع الدراسة وكذلك دراسة (قريشي، 2018) أين تم تسجيل حالة رضا لدى الأغلبية عن ظروف العمل المادية في مؤسستهم.

✓ ثم جاء بعد ذلك مجال التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في الترتيب الثاني من حيث درجة التوفر بمتوسط حسابي (2.85) مما يشير إلى درجة توفر متوسطة عموما وبانحراف معياري (1.233) دلالة على التشتت في استجابات أفراد العينة، وتشير هذه النتيجة أن هذا المجال متوفر بشكل غير كاف في ظل حساسية النشاط في ميدان الرعاية الصحية وضغوطات العمل المرتفعة مما يعني معاناة الموظفين من أجل تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية وهو ما يعني محدودية المجهودات المبذولة من قبل الإدارة لإيجاد برامج عمل مرنة في سبيل تحقيق توازن مقبول بين الالتزامين .

وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (الشنطي، 2016) أين تم الموافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة (أبو عودة، 2018)، دراسة (Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014) التي خلصت إلى أن التوازن بين العمل ومساحة المعيشة الإجمالية لديها متوسط، بالإضافة إلى دراسة (ماضي، 2014) التي

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

توصلت إلى أن هناك موافقة على هذا المجال غير أنها تعتبر نسبة ضعيفة ومتدنية، وفي المقابل اختلفت النتيجة مع دراسة (قريشي، 2018) التي أظهرت وجود توازن مقبول بين الحياة الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

2. جاء بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى (متوسط) وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.82) وبانحراف معياري (1.247)، حيث يتكون هذا البعد من مجالين: ✓ احتل مجال الاستقرار والأمان الوظيفي المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجالي بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية، وتشير درجة توفره إلى (المتوسط) وهو ما يوضحه المتوسط العام لهذا المجال (2.92) وبانحراف معياري (1.262) فبالرغم من أن الموظفين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي إلى حد ما في مناصبهم، إلا أن هناك بعض التحديات التي تجعل هذا المجال لا يرتق للمستوى المرتفع، على سبيل المثال لا الحصر التغييرات في إدارة المستشفى؛ فقد شهد المستشفى تعيينا حديثا لمدير المؤسسة أثناء فترة تربص الباحثة، وهو ما أثر على شعور الموظفين حول الاستقرار الوظيفي.

وقد اتفقت نتيجة مستوى مجال (الاستقرار والأمان الوظيفي) مع دراسة (الشنطي، 2016) التي ترى أن هناك موافقة متوسطة على هذا المجال وكذلك دراسة (أبو عودة، 2018) واختلفت مع دراسة (ماضي، 2014) التي بينت أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.48) وكذلك دراسة (بوخذوني، 2022) أين جاء مجال الأمان الوظيفي على درجة عالية من الأهمية، كما اختلفت مع دراسة (Swamy, Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015) التي أشارت إلى وجود مستوى جيد من الأمان الوظيفي.

✓ يلي ذلك مجال المشاركة في اتخاذ القرار الذي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن مجالي بعد العوامل الوظيفية والتنظيمية، وتشير درجة توفره بالمؤسسة محل الدراسة إلى (المتوسطة) مما يدل أن هناك قصورا واضحا في التزام الإدارة بالسماح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يمكن القول أن على متخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة إعادة النظر في هذه النقطة والعمل على الأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين وقدراتهم على حل المشكلات المتعلقة بالعمل ورغبتهم في المساهمة في صنع القرارات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشنطي، 2016)، دراسة (أبو عودة، 2018) ودراسة (ماضي، 2014) واختلفت مع دراسة (المغربي، 2004) والتي توصلت إلى أن الفئات العاملة بالمراكز الطبية تمتلك درجة جيدة لفرصة التأثير على القرارات والمشاركة بالآراء.

1. جاء بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية بالمرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى (متوسط) وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.66) وبانحراف معياري (1.168)، حيث يتكون هذا البعد من مجالين:

✓ احتل مجال فرص الترقية والتقدم الوظيفي المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجالي بعد العوامل المالية والاقتصادية وتشير درجة توفره إلى (المتوسط) وهو ما يوضحه المتوسط العام لهذا المجال (2.87) وبانحراف معياري (1.227)، وهو ما يعني أن أفراد العينة يجدون هذه الفرص محدودة إلى حد ما؛ ويمكن تفسير ذلك بوجود عدد مناصب ثابتة من المناصب العليا خاصة على مستوى الإدارة، وكذلك

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

فيما يتعلق بالأدوار الطبية والشبه طبيين المتخصصين والممتازين للصحة العمومية، كما تمنح الترقية على أساس الأقدمية بدلا من الكفاءة، بالإضافة إلى ذلك -ومن خلال ما اتضح من استياء بعض الموظفين أثناء التفاعل معهم- أن هناك غياب للشفافية في عملية الترقية، وعدم وضوح لمعايير الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة بالنسبة لهم.

وتتفق نتيجة هذا المجال مع تم التوصل إليه في بعض الدراسات كدراسة (أبو عودة، 2018) وذلك من خلال وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال ودراسة (ماضي، 2014) وكذلك دراسة (بوخذوني، 2022)، واختلفت مع دراسة (قريشي، 2018) التي توصلت إلى أن هناك حالة من عدم الرضا عن نظام الترقية المطبق.

✓ أما المجال المتعلق بالأجور والمكافآت المالية فقد جاء في الترتيب الثاني ضمن مجالي بعد العوامل المالية والاقتصادية بأقل درجة توفر (منخفضة)، وهو ما يوضحه المتوسط العام لهذا المجال (2.48) وبانحراف معياري (1.227)، مما يدل على ضعف رضا الموظفين على الأجور والمكافآت المالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان، على الرغم من الزيادات التي حضي بها مستخدمو الصحة، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم تماشي الرواتب الحالية مع الزيادات في أسعار السلع والخدمات، بالإضافة إلى اعتقاد الموظفين بعدم تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة مع حجم المسؤوليات والمخاطر المترتبة على وظائفهم.

وتتوافق نتيجة مستوى هذا المجال مع بعض الدراسات منها دراسة (المغربي، 2004) حيث أوضحت نتائج التحليل فيها عدم كفاية الأجور والمكافآت الممنوحة لأفراد العينة المدوسة، ودراسة (الشنطي، 2016) ودراسة (ماضي، 2014) التي وجدت نسبة موافقة متدنية لعدد كبير من العاملين عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة (قريشي، 2018) ودراسة (بوخذوني، 2022) أين جاء هذا المجال على درجة منخفضة من الأهمية. فيما اختلفت النتائج مع دراسة (الهاشمي و العضاية، 2017) أين جاء نظام الرواتب والتعويضات بدرجة متوسطة ودراسة (أبو عودة، 2018)، كما حقق مستوى التعويض العادل والمناسب في دراسة (Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014) مستوى رضى نسبي.

وعليه وعلى ضوء النتائج المذكورة أعلاه يمكن القول بأن مستوى جودة حياة الموظفين الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال لا ترقى للمستوى المناسب بسبب عدم الاهتمام الكافي لتوفير العوامل التي من شأنها الرفع من جودة الحياة الوظيفية بداية من العوامل المالية والاقتصادية؛ من إعادة النظر في سياسة توزيع الأجور من طرف الجهات المخولة لذلك لتتناسب بشكل معقول مع المجهودات المبذولة والمتطلبات المعيشية الراهنة، والحرص على توزيع المكافآت بشكل أكثر إنصافا بين الموظفين، زيادة الاهتمام بتوفير الفرص للترقية والتقدم في المسار الوظيفي لجميع الموظفين بشكل عادل وبمعايير واضحة وصریحة... ثم العمل على تحسين العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية؛ والتي تحتاج إلى تعزيز وفسح المجال لمشاركة الموظفين في مختلف المستويات وخاصة المستوى التشغيلي في اتخاذ القرار، والمساهمة بآرائهم وتحسين التواصل الداخلي بين الرؤساء والمرؤوسين حول الأمور المتعلقة بالأمان الوظيفي، مع ضرورة اعتماد استقرار نوعي للإدارة العليا واتخاذها لقرارات واضحة ومناسبة تشعر الموظفين بالأمان والثقة في مستقبلهم الوظيفي، وفي الأخير النظر في العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية التي تتطلب مزيدا من الحرص على ترقية ظروف العمل إلى الظروف المثالية التي تسمح للموظفين بالتركيز فقط على أداء مهامهم سواء من حيث توفير التجهيزات والحماية من المخاطر المهنية وبرامج الصحة

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

والسلامة المهنية كما نجد من خلال النتائج نوع من الرضى النسبي المتوسط للموظفين في مجال التوازن بين حياتهم الوظيفية والشخصية غير أنها تبقى غير كافية تتطلب من مسؤولي المستشفى تطوير هذا المجال.

### المطلب الثالث: قياس مستوى التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال

يتكون متغير التهكم التنظيمي من ثلاثة أبعاد هي (التهكم الإدراكي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ولمعرفة مستوى هذا المتغير في المؤسسة محل الدراسة سنقوم بإجراء دراسة مستوى كل بعد من أبعاد التهكم التنظيمي بشكل أكثر تفصيلا من خلال الفقرات المشكلة لهذه الأبعاد والمحددة لمستواه العام حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال:

الفرع الأول: مستوى التهكم الإدراكي للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال.

يتكون بعد التهكم الإدراكي من (5) فقرات، موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (38-39-40-41-42)، ولمعرفة مستوى التهكم الإدراكي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، يتعين علينا حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم الإدراكي

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات القياس |           |           |           |                |
|---------|---------|-------------------|-----------------|--------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
|         |         |                   |                 | موافق بشدة   | موافق     | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |
|         |         |                   |                 | التكرار %    | التكرار % | التكرار % | التكرار % | التكرار %      |
| 3       | متوسط   | 1.110             | 3.27            | 40           | 87        | 85        | 56        | 17             |
|         |         |                   |                 | 14.0         | 30.5      | 29.8      | 19.6      | 6.0            |
| 2       | متوسط   | 1.079             | 3.27            | 34           | 98        | 80        | 58        | 15             |
|         |         |                   |                 | 11.9         | 34.4      | 28.1      | 20.4      | 5.3            |
| 5       | متوسط   | 1.141             | 3.11            | 31           | 87        | 71        | 74        | 22             |
|         |         |                   |                 | 10.9         | 30.5      | 24.9      | 26.0      | 7.7            |
| 4       | متوسط   | 1.139             | 3.19            | 32           | 101       | 62        | 70        | 20             |
|         |         |                   |                 | 11.2         | 35.4      | 21.8      | 24.6      | 7.0            |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                         |       |       |      |                                    |      |      |      |     |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------------------------------------|------|------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                       | متوسط | 1.108 | 3.32 | 34                                 | 117  | 58   | 59   | 17  | 42-هناك قلة توافق بين ما<br>تخططه المستشفى وتقرر فعله<br>وبين ما تم إنجازه فعلياً |
|                                                                                         |       |       |      | 11.9                               | 41.1 | 20.4 | 20.7 | 6.0 |                                                                                   |
| -                                                                                       | متوسط | 1.108 | 3.35 | المستوى العام لبعد التهكم الإدراكي |      |      |      |     |                                                                                   |
| 1-1.79 منخفض جداً/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جداً |       |       |      |                                    |      |      |      |     |                                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (30) الذي يعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التهكم الإدراكي، حيث يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) أن لديهم تهكم إدراكي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.35) والذي يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.39)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن أبعاد التهكم التنظيمي. والتي كانت جميعها ذات مستوى (متوسط) بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.11-3.32)، وبانحرافات معيارية (1.141-1.108)، ويتبين أن أكبر متوسط حسابي هو للفقرة (42) التي تنص على "أعتقد أن هناك قلة توافق بين ما تخططه المستشفى وتقرر فعله وبين ما تم إنجازه فعلياً"، بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.108) وبالتالي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب فقرات التهكم الإدراكي وهو المؤشر الذي يتسبب بدرجة كبيرة من رفع التهكم الإدراكي بالمقارنة مع غيره من المؤشرات، وتميل أغلبية أفراد العينة للموافقة على ذلك وبالتالي اعتقاد الأغلبية أن مؤسستهم لم تنجح بشكل كافٍ ومطابق في تنفيذ الخطط التي تم التخطيط لها، وأن تنفيذ خطط الإدارة تتغير لأسباب غير التي يتم التصريح بها، فأولئك الذين يعانون من الإرهاق أو انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار قد يكونون أكثر عرضة لإدراك قلة التوافق، مما يشير لقلّة ثقة أفراد عينة الدراسة في قيادة المؤسسة.

وجاءت الفقرة (39) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة توفر متوسطة وبانحراف معياري (1.097) وبنسبة موافقة أقل من سابقتها وتنص على أنه "لا يوجد توافق كافٍ بين أهداف وسياسات المستشفى من جهة وممارساته من جهة أخرى" بمعنى أن المبحوثين لديهم اعتقاد بدرجة متوسطة أن المستشفى تفتقر إلى المصادقية في إيجاد التوافق بين الأهداف التي تضعها وسياساتها من جهة وبين ممارساتها الفعلية من جهة أخرى، فمثلاً يضطر البعض في المصالح الاستشفائية للمؤسسة - نظراً للنقص في المعدات الطبية أو الأدوات المستخدمة - إلى استخدام بدائل متاحة مثال ذلك اضطرار قسم الجراحة إلى استخدام أدوات جراحية قديمة كبدايل متاحة، حتى وإن كانت لا تتوافق تماماً مع سياسات الجودة الخاصة بالمستشفى، وكمثال آخر قد يهدف المستشفى إلى الحد من معدل دوران الموظفين من خلال اتباع سياسة تحسين بيئة العمل وتزويد الموظفين بفرص واضحة للتقدم الوظيفي إلا أن الممارسات في الواقع تكون مختلفة باتباع مسارات غير واضحة للترقية وفرص محدودة للتقدم الوظيفي ونقص في الدعم من الإدارة، مما يدفع الموظف للبحث عن عمل في مكان آخر.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (38) المتمثلة في "أعتقد أن إدارة المستشفى تقول شيء وتفعل شيء آخر" بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة توفر متوسطة، وانحراف معياري (1.110)، مع وجود ميل عدد كبير من أفراد العينة للاعتقاد بوجود فجوة بين ما تقوله الإدارة وما يتم تقديمه فعلياً، في حين أن البعض الآخر يدون محايداً وغير موافقين بسبب التخوف من عواقب إجاباتهم غالباً وكذلك بسبب التباينات في المصالح المختلفة، وبالتالي اعتقاد أغلب أفراد عينة الدراسة بأن المستشفى التي يعملون فيها تفتقر للصدق في أقوالها حيث يتم التشكيك في أقوال مسؤولي المؤسسة. ففي بعض الحالات يتم تقديم التزامات دون نية المتابعة، فمثلاً تعلن إدارة المستشفى توفير مستلزمات طبية أو تجهيزات للمصالح لكن قد لا يتم الإيفاء بذلك أو التأخير في تحقيقه، كما أن سياسة الباب المفتوح غالباً ما يتم التصريح باتباعه لمشاركة انشغالات الموظفين، ومع ذلك، من الناحية العملية لا يحدث ذلك في الواقع مما يسبب عدم الثقة في مسيري المؤسسة. دون أن ننسى أن هناك بعض الموظفين يشككون في صدق المؤسسة بدون أي مبررات حقيقية وواقعية

وجاءت في المرتبة الرابعة ما قبل الأخيرة الفقرة (41) التي تنص على اعتقاد أنه "المسؤولون في المستشفى لا يعترفون بمجهودات الموظفين" بمتوسط حسابي (3.19) بدرجة توفر متوسطة وانحراف معياري (1.139) ومن الواضح أن أفراد العينة يواجهون مستويات مختلفة من التقدير حيث أن بعض الموظفين ويشكلون الأغلبية من أفراد العينة يشعرون بعدم التقدير، لكن لدى البعض الآخر تجارب أكثر إيجابية أو يشعرون بعدم المبالاة تجاه التقدير ويفضلون الحيادية، فبالرغم من قيام إدارة المؤسسة بتقديم شهادات شكر وكلمات عرفان لمجهودات وإنجازات معينة تنشر في صفحتها الرسمية إلا أن هذا التقدير في نظر الموظفين ليس كافياً بسبب كونه انتقائياً وذو طابع عام قد يهدف لتسليط الضوء على إنجازات معينة أمام الجمهور، ويفتقر إلى التواصل الشخصي مع الموظفين كما أنه لا يكون شاملاً في مختلف مصالح المؤسسة مع ضعف وجود التقدير اليومي للمجهودات .

ويتبين أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (40) بمتوسط حسابي (3.11) بدرجة تهكم أقل، وانحراف معياري (1.141) حيث تنص الفقرة على أنه "أعتقد أن إدارة المستشفى لا تفني بوعودها" وبذلك احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة حيث تشير درجة الاتفاق إلى وجود تجارب مختلطة فيما يتعلق بتنفيذ إدارة المؤسسة لوعودها فقد يشعر بعض المبحوثين أنه على الرغم من أن الإدارة تبذل بعض الجهود للوفاء بوعودها إلا أن هذا يحدث جزئياً أو مع وجود تأخير وهذا يخلق شعوراً بعدم الاتساق، كما يعتقد البعض منهم أن هناك تجاهلاً لهم من طرف المسيرين فعندما تقوم الإدارة بتقديم وعود لكنها لا تُترجم إلى أفعال ملموسة، قد يشعر الموظفون بأن الإدارة لا تتعامل بشفافية وأن هذه الوعود ليست صادقة بما يكفي، مما يؤدي إلى ضعف الثقة في نزاهتها.

الفرع الثاني: مستوى التهكم العاطفي للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.

يتكون بعد التهكم العاطفي من (04) فقرات، موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي (43-44-45-46)، ولمعرفة مستوى التهكم العاطفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، يتعين علينا حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (31): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم العاطفي

| الترتيب                                                                               | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق                             | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق | فقرات القياس                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|---------------------------------------|
|                                                                                       |         |                   |                 | بشدة                              |         |         |           |           |                                       |
|                                                                                       |         |                   |                 | التكرار                           | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار   |                                       |
|                                                                                       |         |                   |                 | %                                 | %       | %       | %         | %         |                                       |
| 3                                                                                     | متوسط   | 1.180             | 3.26            | 40                                | 104     | 53      | 67        | 21        | 43-تسبب لي أفكار                      |
|                                                                                       |         |                   |                 | 14.0                              | 36.5    | 18.6    | 23.5      | 7.4       | حول المستشفى شعورا بالغضب             |
| 4                                                                                     | متوسط   | 1.135             | 3.22            | 36                                | 97      | 64      | 71        | 17        | 44-أشعر بالاستياء من                  |
|                                                                                       |         |                   |                 | 12.6                              | 34.0    | 22.5    | 24.9      | 6.0       | تعاملات الإدارة للموظفين              |
| 2                                                                                     | متوسط   | 1.147             | 3.28            | 40                                | 101     | 60      | 67        | 17        | 45-تجعلني الممارسات                   |
|                                                                                       |         |                   |                 | 14.0                              | 35.4    | 21.1    | 23.5      | 6.0       | الإدارية للمستشفى في حالة توتر        |
| 1                                                                                     | مرتفع   | 1.166             | 3.40            | 50                                | 105     | 57      | 55        | 18        | 46-أشعر بخيبة الأمل                   |
|                                                                                       |         |                   |                 | 17.5                              | 36.8    | 20.0    | 19.3      | 6.3       | لعدم تحقيق المستشفى لتوقعاتي المنتظرة |
| -                                                                                     | متوسط   | 1.201             | 3.36            | المستوى العام لبعد التهكم العاطفي |         |         |           |           |                                       |
| 1-1.79 منخفض جدا/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |         |                   |                 |                                   |         |         |           |           |                                       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (31) الذي يعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التهكم العاطفي، يتبين أن أفراد عين الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) أن لديهم تحكم عاطفي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.36) والذي يقع ضمن المجال (2.60 إلى 3.39)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد التهكم التنظيمي، ويتجسد التهكم الإدراكي من خلال الفقرات المشكلة لهذا البعد، والتي تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.22-3.40) بانحرافات معيارية (1.135-1.166) يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو للفقرة (46) التي تنص على "أشعر بخيبة الأمل لعدم تحقيق المستشفى لتوقعاتي المنتظرة"، بمتوسط حسابي (3.40) ويشير إلى درجة توفر مرتفعة وانحراف معياري قدره (1.166) وبالتالي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب فقرات التهكم العاطفي بمعنى أن المبحوثين تتناهم مشاعر سلبية متمثلة في إحساسهم بخيبة أمل وهي نتيجة نابعة من اعتقادهم ويقينهم أن مسؤولي المستشفى أخفق نوعاً ما في تحقيق توقعاتهم وهو مؤشر عالي للتهكم والذي يساهم برفع التهكم العاطفي لدى الموظفين بالمؤسسة مقارنة بالفقرات أو المؤشرات التي تليها.



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وجاءت الفقرة (45) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.28) وتشير إلى درجة توفر متوسطة وانحراف معياري (1.147) التي تنص على أنه " تجعلني الممارسات الإدارية للمستشفى في حالة توتر " بمعنى وجود عدد كبير من المبحوثين لديهم ردة فعل عاطفية تتجسد في وجود مشاعر من التوتر بسبب الممارسات الإدارية،

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (43) المتمثلة في " تسبب لي أفكار حول المستشفى شعورا بالغضب " بمتوسط حسابي (3.26) وتشير إلى درجة توفر متوسطة وانحراف معياري (1.180)، حيث أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يحملون مؤشر للتهكم العاطفي المتجسد في مشاعر الغضب اتجاه مؤسستهم عند التفكير بها.

ويتبين أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (44) بمتوسط حسابي (3.22) ويشير إلى درجة توفر متوسطة وانحراف معياري (1.135) حيث تنص الفقرة على أنه " أشعر بالاستياء من تعاملات الإدارة للموظفين " وبذلك احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة والأخيرة المعبرة عن درجة مشاعر الاستياء.

الفرع الثالث: مستوى التهكم السلوكي للموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال.

يتكون بعد التهكم السلوكي من (04) فقرات، موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (47-48-49-50)، ولمعرفة مستوى التهكم السلوكي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، يتعين علينا حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجميع فقرات بعد التهكم السلوكي

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق بشدة | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق بشدة | فقرات القياس                                                                       |
|---------|---------|-------------------|-----------------|------------|---------|---------|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|         |         |                   |                 | التكرار    | التكرار | التكرار | التكرار   | التكرار        |                                                                                    |
|         |         |                   |                 | %          | %       | %       | %         | %              |                                                                                    |
| 1       | مرتفع   | 1.109             | 3.51            | 50         | 122     | 50      | 50        | 13             | 47-أتذمر من الأمور المزعجة التي تحدث في المستشفى                                   |
|         |         |                   |                 | 17.5       | 42.8    | 17.5    | 17.5      | 4.6            |                                                                                    |
| 4       | متوسط   | 1.114             | 3.14            | 30         | 89      | 77      | 69        | 20             | 48-أنتقد ممارسات وسياسات الإدارة بشكل علني                                         |
|         |         |                   |                 | 10.5       | 31.2    | 27.0    | 24.2      | 7.0            |                                                                                    |
| 2       | متوسط   | 1.098             | 3.37            | 41         | 105     | 72      | 52        | 15             | 49-نبادل أن وزملائي نظرات لا نفهمها إلا نحن عندما يتم التطرق إلى الوضع في المستشفى |
|         |         |                   |                 | 14.4       | 36.8    | 25.3    | 18.2      | 5.3            |                                                                                    |
| 3       | متوسط   | 1.191             | 3.26            | 44         | 94      | 61      | 64        | 22             | 50-أفضفض لأصدقائي ومعارفي عن استيائي من كيفية سير العمل بالمستشفى                  |
|         |         |                   |                 | 15.4       | 33.0    | 21.4    | 22.5      | 7.7            |                                                                                    |



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

| المستوى العام لبعء التهكم السلوكي                                                     | 3.40 | 1.092 | مرتفع | - |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|---|
| 1-1.79 منخفض جدا/ 1.80-2.59 منخفض/ 2.60-3.39 متوسط/ 3.40-4.19 مرتفع/ 4.20-5 مرتفع جدا |      |       |       |   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول (32)، أن أفراد عين الدراسة موافقون بدرجة (مرتفعة) أن لديهم تهكم سلوكي وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.40) والذي يقع ضمن المجال (3.40 إلى 4.19)، ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد التهكم التنظيمي وهو ما يساهم بشكل كبير في وجود التهكم التنظيمي بالمقارنة بالتهكم الإدراكي والعاطفي. ويتجسد التهكم السلوكي من خلال الفقرات المشكلة لهذا البعد، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14-3.51) بانحرافات معيارية (1.109-1.114) ويتبين أن أكبر متوسط حسابي هو للفقرة (47) التي تنص على "أتذمر من الأمور المرعبة التي تحدث في المستشفى"، بمتوسط حسابي (3.51) ويشير إلى درجة توفر مرتفعة وبانحراف معياري قدره (1.098) وبالتالي احتلت المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب فقرات التهكم السلوكي وهو مؤشر عالي للتهكم والذي يساهم برفع التهكم السلوكي لدى المبحوثين مقارنة بالفقرات أو المؤشرات التي تليها حيث أن نسبة كبيرة من المبحوثين لديهم ممارسات سلوكية متمثلة في التذمر والشكوى، ويعتبر التذمر أول سلوك قد يبادر به الموظف كرد فعل عن عدم رضاه عن المؤسسة التي يعمل بها، وترجمة لمشاعر خيبة الأمل والغضب وغيرها.

يلي ذلك الفقرة (49) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.098) التي تنص على أنه "نتبادل أن وزملائي نظرات لا نفهمها إلا نحن عندما يتم التطرق إلى الوضع في المستشفى" وقد تحققت هذه الفقرة بمستوى (متوسط) مما يعني أنه بعد قيام الموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال باستخدام لغة الكلام من خلال سلوك التذمر والشكوى ليبر عن اعتقاداته وعواطفه السلبية تجاه المؤسسة، يلجأ إلى الوسائل غير اللفظية عن طريق حركة العيون وإيماءات الوجه مع زملائه لإيصال رسائل معنوية للمسؤولين بوجود خلل ما يتوجب إصلاحه قبل تفاقمه.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (50) المتمثلة في "أفضض لأصدقائي ومعارفي عن استيائي من كيفية سير العمل بالمستشفى" بمتوسط حسابي (3.26)، ويشير إلى درجة متوسطة للممارسة من طرف المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة، بانحراف معياري (1.190)، حيث أن نسبة كبيرة منهم ينتهجون أسلوبا آخر من التهكم السلوكي وهو قيامهم بتقديم معلومات للأصدقاء والمعارف عن سير العمل غير المرضي بالمستشفى كنوع من التحرر من مشاعر الاستياء لديهم اتجاه مؤسساتهم، مما قد يحط من قيمة المؤسسة.

ويتبين أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (48) بمتوسط حسابي (3.14) بدرجة ممارسة أقل مقارنة بما سبق وانحراف معياري (1.114) حيث تنص الفقرة على "أنتقد ممارسات وسياسات الإدارة بشكل علني" وبذلك احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة والأخيرة والمعبرة عن شكل من أشكال السلوك التهكمي للموظفين تجاه مؤسساتهم، لكن ليس هناك اتفاق كبير على ممارسته من طرف المبحوثين لكن هذا لا يمنع وجود النصف منهم تقريبا يلجؤون إلى الانتقاد كآخر الحلول وذلك بشكل صريح وعلني للممارسات الإدارية وسياساتها

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وكنتيجة ظاهرة لانعدام الثقة بالمسؤولين وقراراتهم بحيث يتطلب جرأة من الموظف لقيامه بعرض انتقاده أمامهم، فيما يتمتع الآخرون عن ذلك وغالبا ما يكون بسبب التخوف من نقد ممارسات المسؤولين بالمؤسسة، والعقوبات المحتملة من جراء القيام بذلك.

من خلال ما سبق يمكن استخراج الجدول التالي

الجدول رقم (33): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للتهكم التنظيمي

| أبعاد التهكم التنظيمي                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1-التهكم الإدراكي                                                                         | 3.35            | 1.108             | 3       | متوسط   |
| 2-التهكم العاطفي                                                                          | 3.36            | 1.201             | 2       | متوسط   |
| 3-التهكم السلوكي                                                                          | 3.40            | 1.092             | 1       | مرتفع   |
| المستوى العام للتهكم التنظيمي                                                             | 3.36            | 1.081             | -       | متوسط   |
| 1-1.79 منخفض جدا / 1.80-2.59 منخفض / 2.60-3.39 متوسط / 3.40-4.19 مرتفع / 4.20-5 مرتفع جدا |                 |                   |         |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (33) يتبين أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع المتمثل في التهكم التنظيمي الذي بلغ (3.36) يشير إلى مستوى عام (متوسط)، وبانحراف معياري (1.081) بمعنى وجود تشتت في إجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال حول هذا المتغير وقد وقعت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير ضمن المجال (2.60-3.39)، وهذا يعني أن المبحوثين لديهم نوع من التصور بأن هناك تمييز في التعامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، وأن القرارات التي يتم اتخاذها لا تستند إلى العدالة، بالإضافة إلى تقصير المسؤولين في الوفاء بالتزاماتهم اتجاه موظفيهم، هذا التصور للموظف يؤدي إلى تطوير اعتقاد لديهم بأن مؤسساتهم تفتقر إلى النزاهة، وهو ما يسبب لهم التهكم التنظيمي، كما يتبين أن مستويات أبعاد التهكم التنظيمي في هذه الدراسة كما يدركها أفراد العينة مختلفة من بعد لآخر، وقد نال بعد التهكم السلوكي أكبر متوسط حسابي والذي بلغ قيمته (3.40) وهو يقع في المجال (3.40-4.19) وبانحراف معياري (1.092) بمعنى وجود التهكم السلوكي لدى المبحوثين بشكل (مرتفع)، أما البعدين الآخرين فيتواجدان بدرجة متوسطة وبتفاوت جد بسيط حيث يأتي (التهكم العاطفي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.36، 1.201) يليه في المرتبة الثالثة (التهكم الإدراكي) بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.35، 1.108)؛ وترجع هذه النتائج إلى أن الموظفين يجدون التهكم السلوكي كطريقة تفاعلية فورية ومعبرة بشكل كبير عن طريق إظهار سلوكيات وتصرفات سلبية مضادة اتجاه الإحباط والاستياء من الممارسات الإدارية والأوضاع المتدنية في المستشفى ومن عدم توفر بيئة العمل المناسبة والتشكيك في نزاهة قرارات المسؤولين وهيمنة المصلحة الذاتية على هذه القرارات، بحيث لا يستجيب مسؤولو المستشفى في علاقة التبادل الاجتماعي حسب التوقعات المنتظرة. كما يعتبر التهكم السلوكي آلية دفاعية للتعامل مع الضغوط، أما التهكم العاطفي فيظهر بشكل تلقائي ويتجلى في المشاعر والأحاسيس السلبية التي تبقى مؤشرا عن الاستياء والغضب كما نجد أن التهكم الإدراكي جاء بمتوسط أقل

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

مقارنة بالسلوك والعاطفة ويرجع ذلك لأن الإدراك يتطلب اعتقاداً راسخاً وتفكيراً نقدياً يأتي مع الفهم العميق والمطول للنظام والتعاملات بالمستشفى وكذلك من خلال التجارب وخيبات الأمل السابقة كما أنه يكون أقل وضوحاً مقارنة بالتصرفات والسلوكيات.

وقد شكلت هذه النتائج قواسم مشتركة مع بعض الدراسات واختلفت معها في نقاط أخرى حيث جاءت في دراسة (كاظم، 2016) جميع أبعاد التهكم التنظيمي بمستوى مرتفع في مقدمتها البعد الإدراكي، يليه البعد العاطفي ومن ثم السلوكي، وكذلك دراسة (بناي، 2014) التي ظهر فيها مستوى أبعاد التهكم التنظيمي متوسطاً في مقدمتها التهكم العاطفي، يليه التهكم السلوكي وفي المرتبة الأخيرة التهكم الإدراكي، بينما توصلت دراسة (الرميدي، 2019) إلى وجود تهكم تنظيمي بمختلف أبعاده بمستوى منخفض وقد كان في الترتيب الأول التهكم السلوكي ومن ثم يليه البعد العاطفي وفي الترتيب الأخير التهكم الاعتقادي وفي دراسة (Çiftlik, 2020) التي جاء فيها التهكم السلوكي في الترتيب الأول وبدرجة توفر متوسطة، يليه التهكم العاطفي بمستوى متوسط وفي الترتيب الأخير التهكم الإدراكي بمستوى توفر منخفض، في حين أظهرت دراسة (علي و ولي، 2020) مستوى مرتفع لجميع أبعاد التهكم التنظيمي وقد جاءت على الترتيب التالي: التهكم السلوكي، العاطفي ومن ثم التهكم الإدراكي في الترتيب الأخير.

### المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سوف يخصص هذا المبحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي) وكذلك معرفة نتائج اختبار فرضية الفروقات بين استجابات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة)، لكن قبل اختبار الفرضيات سنقوم أولاً بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وللحكم على اعتدالية التوزيع، سيتم الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness)، والتفلطح (Kurtosis)، حيث ترى الدراسات الإحصائية أن معامل الالتواء (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-1, 1]$ ، وتنحصر قيمة معامل التفلطح (Kurtosis) بين  $[3, 3]$ ، ويوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (34): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

| المتغير                | معامل الالتواء (Skewness) |                | معامل التفلطح (Kurtosis) |                |
|------------------------|---------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
|                        | الإحصائيات                | الخطأ المعياري | الإحصائيات               | الخطأ المعياري |
| توافر السلوك الأخلاقي  | -0.448                    | 0.144          | -0.754                   | 0.288          |
| ممارسة السلوك الأخلاقي | -0.406                    | 0.144          | -0.656                   | 0.288          |
| تعزير السلوك الأخلاقي  | -0.205                    | 0.144          | -0.842                   | 0.288          |
| القيادة الأخلاقية      | -0.288                    | 0.144          | -0.774                   | 0.288          |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|       |        |       |        |                             |
|-------|--------|-------|--------|-----------------------------|
| 0.288 | -1.012 | 0.144 | 0.179  | العوامل الوظيفية والتنظيمية |
| 0.288 | -0.764 | 0.144 | -0.079 | العوامل المادية والمعنوية   |
| 0.288 | -0.835 | 0.144 | 0.121  | العوامل المالية والاقتصادية |
| 0.288 | -0.722 | 0.144 | 0.124  | جودة الحياة الوظيفية        |
| 0.288 | 0.790  | 0.144 | -0.228 | التهكم الإدراكي             |
| 0.288 | -0.972 | 0.144 | -0.259 | التهكم العاطفي              |
| 0.288 | -0.766 | 0.144 | -0.299 | التهكم السلوكي              |
| 0.288 | -0.670 | 0.144 | 0.304  | التهكم التنظيمي             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (34) المبين أعلاه، نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معاملات الالتواء محصورة بين (-0.448، 0.304)، كما يتبين أن قيم معامل التفلطح تنحصر بين (-1.012، 0.790)، وهذا ما يسمح للباحثة باستخدام الاختبارات المعلمية.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفرع الأول: العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية على المستوى الكلي والجزئي

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية ولمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية على المستوى الكلي والجزئي ومدى قوة تلك العلاقة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية

| جودة الحياة الوظيفية | البيان                |                        |
|----------------------|-----------------------|------------------------|
| 0.562**              | معامل الارتباط بيرسون | توافر السلوك الأخلاقي  |
| 0.000                | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.654**              | معامل الارتباط بيرسون | ممارسة السلوك الأخلاقي |
| 0.000                | مستوى الدلالة         |                        |
| 0.675**              | معامل الارتباط بيرسون | تعزيز السلوك الأخلاقي  |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                 |                       |                   |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| 0.000                           | مستوى الدلالة         |                   |
| 0.670**                         | معامل الارتباط بيرسون | القيادة الأخلاقية |
| 0.000                           | مستوى الدلالة         |                   |
| **الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 |                       |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يظهر الجدول (35) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية على المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.670)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" حيث تشير إشارة قيمة معامل الارتباط الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) حيث كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية كلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول (35) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.562)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتشير إشارة قيمة معامل الارتباط الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى القادة كلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول (35) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القادة كلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ت. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول (35) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.675)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد كلما ارتفعت جودة الحياة الوظيفية.

الفرع الثاني: العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي:

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، ومدى قوة تلك العلاقة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي

| البيان                          | التهكم التنظيمي                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| توافر السلوك الأخلاقي           | معامل الارتباط بيرسون -0.375** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| ممارسة السلوك الأخلاقي          | معامل الارتباط بيرسون -0.464** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| تعزيز السلوك الأخلاقي           | معامل الارتباط بيرسون -0.464** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| القيادة الأخلاقية               | معامل الارتباط بيرسون -0.470** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| **الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 |                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يظهر الجدول (36) وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(-0.470)$ ، عند مستوى معنوية  $(0.01)$ ، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ " حيث تشير إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين (القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي) حيث كلما ارتفع اعتماد القادة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان على أسلوب القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستويات التهكم التنظيمي للموظفين اتجاه مؤسستهم بينما يحدث العكس عندما يدركون انخفاض اعتماد القيادة الأخلاقية من طرف قادتهم.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

نلاحظ من خلال الجدول (36) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(-0.375)$ ، عند مستوى معنوية  $(0.01)$  وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ " وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى القادة بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

ب. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

نلاحظ من خلال الجدول (36) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة معنوية بين بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $(-0.464)$ ، عند مستوى معنوية  $(0.01)$ ، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ " وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القادة بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول (36) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.464)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القادة بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

الفرع الثالث: العلاقة الارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي، ومدى قوة تلك العلاقة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): معاملات الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي

| البيان                          | التهكم التنظيمي                |
|---------------------------------|--------------------------------|
| العوامل الوظيفية والتنظيمية     | معامل الارتباط بيرسون -0.477** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| العوامل المادية والمعنوية       | معامل الارتباط بيرسون -0.456** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| العوامل المالية والاقتصادية     | معامل الارتباط بيرسون -0.497** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| جودة الحياة الوظيفية            | معامل الارتباط بيرسون -0.534** |
|                                 | مستوى الدلالة 0.000            |
| **الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 |                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يظهر الجدول (37) وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي على المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.534)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" حيث تشير إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين (جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي) حيث كلما ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين اتجاه مؤسستهم بينما يحدث العكس عندما يدركون انخفاض وتدهور جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية والتنظيمية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

نلاحظ من خلال الجدول (37) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.477)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية والتنظيمية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

ب. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

نلاحظ من خلال الجدول (37) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.456)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية والاقتصادية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

نلاحظ من خلال الجدول (37) وعلى المستوى الجزئي من علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.497)، عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المالية والاقتصادية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) "وتعكس إشارة قيمة معامل الارتباط السالبة العلاقة العكسية بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى العوامل المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة كلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي للموظفين.

بعد حساب الارتباط البسيط بين كل من المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية) بشكل منفصل مع المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، سنقوم بحساب الارتباط الجزئي لتحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية أو جودة الحياة الوظيفية مع التهكم التنظيمي وذلك بالتحكم في العلاقة مع المتغير المستقل الآخر، من أجل فهم طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل والتهكم التنظيمي بمعزل عن المتغير المستقل الآخر والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مع التهكم التنظيمي

| القيادة الأخلاقية     |                | جودة الحياة الوظيفية |                |
|-----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| معامل الارتباط        | مستوى المعنوية | معامل الارتباط       | مستوى المعنوية |
| -0.470                | 0.000          | -0.534               | 0.000          |
| -0.180                | 0.002          | -0.334               | 0.000          |
| معامل الارتباط البسيط |                |                      |                |
| معامل الارتباط الجزئي |                |                      |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول رقم (38) ما يلي:

« هناك علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي وأيضاً علاقة عكسية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )؛

« أقوى علاقة ارتباط بسيط كانت لصالح جودة الحياة الوظيفية بمعامل ارتباط بيرسون ( $-0.534^{**}$ ) تليها القيادة الأخلاقية ب ( $-0.470^{**}$ )؛

« انخفض معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي ب (0.290) بعد حذف تأثير جودة الحياة الوظيفية؛

« انخفض معامل الارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي ب (0.20) بعد حذف تأثير القيادة الأخلاقية؛

« وعليه نستخلص أن جودة الحياة الوظيفية لها ارتباط أكبر من القيادة الأخلاقية مع التهكم التنظيمي.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

من الأهداف الأساسية للدراسة استكشاف أثر كل من (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، وفيما يلي سوف نقوم باختبار الفرضيتين الرئيسيتين الرابعة والخامسة ومن ثم الفرضية

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الرئيسية السادسة مما يفسح المجال لفهم تأثير القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية باجتماعهما في التهمك التنظيمي، حيث تنص الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة على ما يلي:

« الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

« الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة الحياة الوظيفية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

« الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات سوف نستخدم الانحدار الخطي المتعدد

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"

يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في التهمك التنظيمي، وقبل ذلك سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) التسامح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأخلاقية)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد:

أولاً: حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factor Variance-VIF) والتسامح (Tolerance)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): اختبار معامل تضخم التباين VIF والتسامح Tolerance

| أبعاد القيادة الأخلاقية | معامل تضخم التباين (VIF) | مستوى التسامح للتداخل الخطي (Tolerance) |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| توافر السلوك الأخلاقي   | 2.694                    | 0.371                                   |
| ممارسة السلوك الأخلاقي  | 3.703                    | 0.270                                   |
| تعزيز السلوك الأخلاقي   | 3.112                    | 0.321                                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الجدول (39) نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) المقدرة لكل المتغيرات أقل من (5) وأكبر من (1) وبالتالي فهي مقبولة. وقيمة (Tolerance) جاءت أكبر من 0.1، مما يعني عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل الأول (القيادة الأخلاقية)، وهذا ما يسمح لنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل الأول (القيادة الأخلاقية) مجتمعة بينها وبين المتغير التابع المتمثل في التهكم التنظيمي، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي

| المتغيرات                                 | (B)                               | الخطأ المعياري | (Beta) | (T) المحسوبة | مستوى معنوية (T)                                                                      | وجود أثر أو عدم وجوده |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|----------------|--------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الحد الثابت                               | 4.914                             | 0.184          |        | 26.667       | 0.000                                                                                 | //                    |
| توافر السلوك الأخلاقي (X1 <sub>1</sub> )  | 0.022                             | 0.078          | -0.269 | 0.288        | 0.744                                                                                 | عدم وجود أثر          |
| ممارسة السلوك الأخلاقي (X1 <sub>2</sub> ) | -0.260                            | 0.097          | -0.269 | -2.688       | 0.008                                                                                 | وجود أثر              |
| تعزيز السلوك الأخلاقي (X1 <sub>3</sub> )  | -0.240                            | 0.084          | -0.264 | -2.870       | 0.004                                                                                 | وجود أثر              |
| معامل الارتباط المتعدد (R)                | -0.488                            |                |        |              | قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية (3، 281) تساوي 1.962 |                       |
| معامل التحديد (R <sup>2</sup> )           | 0.238                             |                |        |              | قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ودرجات الحرية (3، 281) تساوي 2.61  |                       |
| معامل التحديد التصحيحي                    | 0.230                             |                |        |              |                                                                                       |                       |
| قيمة (F) المحسوبة                         | 29.263                            |                |        |              |                                                                                       |                       |
| مستوى معنوية (F)                          | 0.000                             |                |        |              |                                                                                       |                       |
| معادلة النموذج                            | $Y=4.914-0.260X_{12}-0.240X_{13}$ |                |        |              |                                                                                       |                       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في التهكم التنظيمي، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (40) ما يلي:

قيمة (F) المحسوبة تساوي (29.263) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61) كما أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه نستخلص أن النموذج معنوي وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" ويشير معامل الارتباط المتعدد (R) الذي يساوي (-0.488) أن هناك ارتباط عكسي متوسط بين أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مجتمعة والتهكم التنظيمي. فيما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0.238)، ويعني ذلك أن (23.8 %) من التغيرات الكلية المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي كانت نتيجة لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة أما النسبة الباقية (76.2 %) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الدراسة، وقد بينت دراسة (علي و ولي، 2020) وجود أثر سلبي ضعيف للقيادة الأخلاقية في المتغير المستجيب (التهكم التنظيمي) حيث بلغت القدرة التفسيرية (3.7 %)، في حين أثبتت دراسة (Mete, 2013) أن لسلوك القيادة الأخلاقية لمسؤولي هيئة التدريس تأثير سلبي قوي على سلوك التهكم التنظيمي لدى الأكاديميين حيث أن (78%) من مواقف التهكم لديهم يعتمد على سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين.

كما يبين الجدول رقم (40) أيضا درجة التأثير (Beta) لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي، حيث بينت النتائج ما يلي:

- مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (توافر السلوك الأخلاقي) يساوي (0.744) وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه غير معنوي ما يؤكد عدم معنوية أثر توافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛
- مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (ممارسة السلوك الأخلاقي) يساوي (0.008) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي أنه معنوي حيث بلغت درجة التأثير (-0.260)، مما يدل على وجود أثر عكسي لممارسة السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛
- مستوى معنوية معامل الانحدار الثالث (تعزيز السلوك الأخلاقي) يساوي (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه معنوي، حيث بلغت درجة التأثير (-0.240) مما يدل على وجود أثر عكسي لتعزيز السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛
- وبالنسبة لقيمة (T) المحسوبة لبعد توافر السلوك الأخلاقي فقد بلغت (0.288) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.962)، وعليه عدم وجود أثر لتوافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي، وبالنسبة لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي فقد بلغت (2.688) و (2.870) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) وبالتالي وجود أثر لممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي

وعليه يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتخفيض التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية وذلك وفقا لمعادلة الانحدار كالتالي:  $Y=4.914-0.260X_{12}-0.240X_{13}$

(التهكم التنظيمي = 4.914 - 0.260 \* ممارسة السلوك الأخلاقي - 0.240 \* تعزيز السلوك الأخلاقي)

من خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:

- ✓ إذا زادت ممارسة السلوك الأخلاقي من طرف القادة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهكم التنظيمي ب (0.260)؛
- ✓ إذا زاد تعزيز السلوك الأخلاقي من طرف القادة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهكم التنظيمي ب (0.240).

❖ الفرضية الرئيسية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة الحياة الوظيفية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"

يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها (العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية، العوامل المالية والاقتصادية) في التهمك التنظيمي، وقبل ذلك سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) التسامح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (أبعاد جودة الحياة الوظيفية)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد:

أولاً: حساب معامل تضخم التباين (Inflation Factory Variance-VIF) والتسامح (Tolerance)، والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): معامل تضخم التباين (VIF) والتسامح (Tolerance)

| أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المتغيرات المستقلة) | معامل تضخم التباين (VIF) | مستوى تحمل التداخل الخطي (Tolerance) |
|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| العوامل الوظيفية والتنظيمية                     | 2.339                    | 0.428                                |
| العوامل المادية والمعنوية                       | 2.514                    | 0.398                                |
| العوامل المالية والاقتصادية                     | 2.430                    | 0.412                                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (41) نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) المقدر لكل أبعاد جودة الحياة الوظيفية أقل من (5) وأكبر من (1) وبالتالي فهي مقبولة. وقيمة (Tolerance) التي جاءت أكبر من (0.1) مما يعني عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية)، وهذا ما يسمح لنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (جودة الحياة الوظيفية) مجتمعة بينها وبين المتغير التابع المتمثل في التهمك التنظيمي، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التهمك التنظيمي

| المتغيرات                         | (B)     | الخطأ المعياري | (Beta)  | (T)    | مستوى معنوية (T) | وجود أثر أو عدم وجوده |
|-----------------------------------|---------|----------------|---------|--------|------------------|-----------------------|
| الحد الثابت                       | 4.860   | 0.158          |         | 30.837 | 0.000            | //                    |
| العوامل الوظيفية والتنظيمية (X21) | - 0.180 | 0.067          | - 0.208 | -2.700 | 0.007            | وجود أثر              |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                   |                                   |       |   |        |       |                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------|---|--------|-------|----------------------------------------------------|
| العوامل المادية والمعنوية (X22)   | -                                 | 0.076 | - | -1.428 | 0.154 | عدم وجود أثر                                       |
| العوامل المالية والاقتصادية (X23) | -                                 | 0.073 | - | -3.437 | 0.000 | وجود أثر                                           |
| معامل الارتباط المتعدد (R)        | -0.534                            |       |   |        |       | قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ |
| معامل التحديد ( $R^2$ )           | 0.286                             |       |   |        |       | ودرجات الحرية (3، 281) تساوي 1.962                 |
| معامل التحديد التصحيحي            | 0.278                             |       |   |        |       | قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ |
| قيمة (F) المحسوبة                 | 37.454                            |       |   |        |       | ودرجات الحرية (3، 281) تساوي 2.61                  |
| مستوى معنوية (F)                  | 0.000                             |       |   |        |       |                                                    |
| معادلة النموذج                    | $Y=4.860-0.180X_{21}-0.250X_{23}$ |       |   |        |       |                                                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية، العوامل المالية والاقتصادية) في التهكم التنظيمي، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (42) ما يلي:

-قيمة (F) المحسوبة تساوي (37.454) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61) كما أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه نستخلص أن النموذج معنوي وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" ويشير معامل الارتباط المتعدد (R) الذي يساوي (-0.534) أن هناك ارتباط عكسي متوسط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة مع التهكم التنظيمي، فيما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.286)، ويعني ذلك أن 28.6% من التغيرات الكلية المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي كانت نتيجة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة أما النسبة الباقية (71.4%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقد بينت دراسة (مرزوق عبد العزيز، 2018) أن فشل وعود المؤسسة في تحسين جودة الحياة الوظيفية يقود إلى التهكم التنظيمي للعاملين، حيث يدخلون في حالة من عدم التوازن في علاقة التبادل الاجتماعي بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها بسبب اعتقادهم أنها تفتقد للمصداقية والاستقامة وتسعى لاستغلالهم، بالإضافة لعدم الإيفاء بالتزاماتها تجاههم ضمن العقد النفسي، حيث يولد هذا الاعتقاد إدراكا لديهم بأن ما يقدمونه لا يتناسب مع يحصلون عليه من نواتج، لذلك يحاولون استعادة التوازن في علاقتهم بالمؤسسة من خلال التهكم التنظيمي، كما أظهرت نتائج دراسة (Yasin & Khalid, 2015) وجود علاقة سلبية مرتفعة بين التهكم التنظيمي وجودة الحياة المرتبطة بالعمل.

- كما يبين الجدول رقم (42) أيضا درجة التأثير (Beta) لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي، حيث بينت النتائج ما يلي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

• مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (العوامل الوظيفية والتنظيمية) يساوي (0.007) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي أنه معنوي، حيث بلغت درجة التأثير (-0.180) مما يدل على وجود أثر عكسي لبعدها العوامل الوظيفية والتنظيمية في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى

• مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (العوامل المادية والمعنوية) يساوي (0.154) وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه غير معنوي (غير دال إحصائياً)، ما يؤكد عدم معنوية أثر العوامل المادية والمعنوية في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى

• مستوى معنوية معامل الانحدار الثالث (العوامل المالية والاقتصادية) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه معنوي، حيث بلغت درجة التأثير (-0.250)، مما يدل على وجود أثر عكسي لبعدها العوامل المالية والاقتصادية في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى

• بالنسبة لقيمة (T) المحسوبة لبعدها العوامل المادية والمعنوية بلغت (1.428) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.962)، وعليه عدم وجود أثر للعوامل المادية والمعنوية في التهكم التنظيمي، وبالنسبة لبعدها العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المالية والاقتصادية فقد بلغت (2.700) و (3.437) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) وبالتالي وجود أثر للعوامل الوظيفية والتنظيمية وكذلك العوامل المالية والاقتصادية في التهكم التنظيمي

وعليه يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتخفيض مستوى التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال من خلال أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفقاً لمعادلة الانحدار كالتالي:  $Y = 4.860 - 0.180X_1 - 0.250X_2$  بمعنى التهكم التنظيمي  $= 4.860 - 0.180 * \text{العوامل الوظيفية والتنظيمية} - 0.250 * \text{العوامل المالية والاقتصادية}$

- من خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:
- إذا زادت العوامل الوظيفية والتنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهكم التنظيمي ب (0.180).
- إذا زادت العوامل المالية والاقتصادية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهكم التنظيمي ب (0.250).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

❖ الفرضية الرئيسية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

أولاً: تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

هناك مجموعة من الإجراءات الواجب القيام بها أولاً من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث تتمثل هذه الافتراضات في الآتي:

⇐ عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة: يحدث عندما يكون لمتغيرين مستقلين أو أكثر في نموذج الانحدار درجة عالية من الارتباط مع بعضهما البعض، والذي يؤدي إلى نتائج منحرفة ومضللة، حيث يصعب التحديد الدقيق لمساهمات كل متغير مستقل في المتغير التابع؛

⇐ التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة: يعتبر شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، فوفقاً للنظرية المركزية، تؤول التوزيعات الاحتمالية إلى التوزيع الطبيعي في العينات التي تزيد عن 30 مفردة؛

⇐ تجانس التباين: بمعنى أن يكون تباين الخطأ ثابت عند كل قيم المتغير المستقل وتكون موزعة بشكل متساو حول خط الانحدار ولا تزيد أو تنقص مع التغير في المتغيرات المستقلة.

أ. عدم وجود الازدواج (التداخل) الخطي بين المتغيرين (المتغيرات) المستقلة:

ويمكننا التحقق من ذلك عن طريق ما يلي:

• إجراء اختبار الارتباط: حيث يحذر Tabachnick وFidell (2001) من الارتباطات بين المتغيرات المستقلة التي تصل أو تزيد عن  $(r=0.7)$  (Larson-Hall, 2010, p. 190).

• حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقيمة التسامح Tolerance: حيث يمثل التسامح للتداخل الخطي (Tolerance) مقلوب معامل تضخم التباين فكلما انخفض عن (0.1) كلما زادت احتمالية التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، تشير قيمة معامل التضخم للتباين  $VIF=1$  إلى أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة ببعضها البعض، أما إذا كانت قيمة  $1 < VIF < 5$  فإن هذا يعني أن المتغيرات مرتبطة بشكل معتدل مع بعضها البعض. تتراوح القيمة الصعبة لـ VIF بين 5 إلى 10 وذلك لأنها تحدد المتغيرات شديدة الارتباط، فإذا كانت قيمة  $10 > VIF \geq 5$ ، فستكون هناك علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار وتشير قيمة  $VIF \geq 10$  إلى أن معاملات الانحدار يتم تقديرها بشكل ضعيف مع وجود علاقة خطية متداخلة.

(1) معامل ارتباط بيرسون:

يوضح الجدول التالي العلاقة بين المتغيرين المستقلين:

الجدول رقم (43): الارتباط بين المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية)

| البيان              | القيادة الأخلاقية | جودة الحياة الوظيفية |
|---------------------|-------------------|----------------------|
| معامل ارتباط بيرسون | 1                 | 0.670**              |
| Sig. (2-tailed)     | .                 | 0.000                |
| N                   | 285               | 285                  |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|     |         |                     |                      |
|-----|---------|---------------------|----------------------|
| 1   | 0.670** | معامل ارتباط بيرسون | جودة الحياة الوظيفية |
| .   | 0.000   | Sig. (2-tailed)     |                      |
| 285 | 285     | N                   |                      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (43) نلاحظ عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرين المستقلين أكبر من (0.7)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) (0.670)، وبالتالي عدم وجود علاقة خطية متداخلة في النموذج.

### (2) اختبار Tolerance ومعامل VIF:

الجدول رقم (44): معامل تضخم التباين VIF والتسامح Tolerance

| المتغيرات            | VIF   | Tolerance |
|----------------------|-------|-----------|
| القيادة الأخلاقية    | 1.813 | 0.552     |
| جودة الحياة الوظيفية | 1.813 | 0.552     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة VIF بلغت (1.813) وهي قيمة أقل من (5) وأكبر من (1) وبالتالي فهي قيمة مقبولة؛ حيث أنه إذا كانت قيمة  $1 < VIF < 5$ ، فإن هذا يعني أن المتغيرات مرتبطة بشكل معتدل مع بعضها البعض، وبالتالي نستطيع القول أنه لا توجد علاقة خطية متداخلة بين المتغيرين المستقلين.

كذلك الأمر بالنسبة لقيمة Tolerance والتي بلغت قيمتها (0.552)، وهي قيمة مقبولة، وتعتبر عن عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرين المستقلين، بحيث يجب ألا تقل عن (0.1) وإلا فإننا في حالة مشكلة متمثلة في وجود الازدواج أو التداخل الخطي.

ب. التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة.

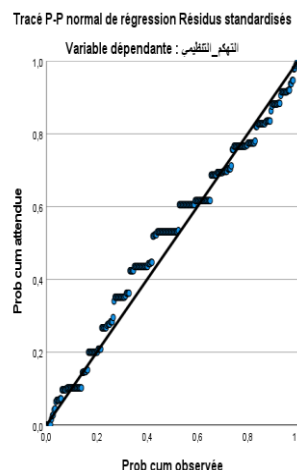
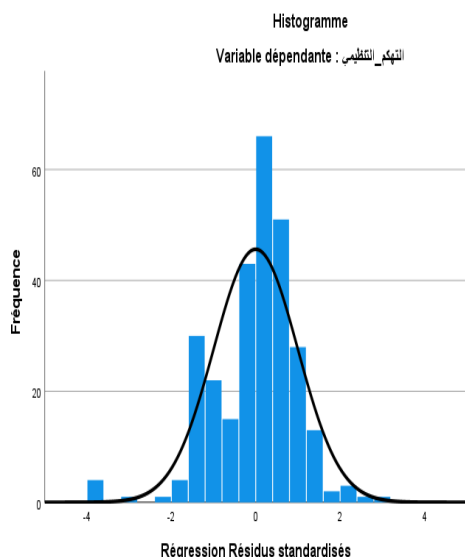
يمكننا دراسة اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال ما يلي:

### (1) الطريقة البيانية:

وذلك من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية:

الشكل رقم (23): الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية

الشكل رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي بيانيا



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الشكل البياني رقم (23) الذي يظهر العلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي) وهذا ما يؤكد شكل الجرس في الشكل (24).

(2) الطريقة الحسابية:

الجدول رقم (45): يوضح قيمة Mahalanobis وقيمة Cook's Distance

| قيمة Cook's Distance | قيمة Mahalanobis |
|----------------------|------------------|
| 0.100                | 8.780            |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكن التحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة والتي تمثل نقاط بيانات مؤثرة وذلك من خلال البحث في مخرجات الإحصائيات للبواقي في الصف المخصص بـ (Cook's Distance) كما هو موضح في الجدول (45)، فقد تكون القيمة التي تزيد عن (1) مدعاة للقلق، ولكن لدينا أكبر قيمة في مجموعة البيانات هي (0.100) وبالتالي فهي أقل من الواحد.

كما تعد قيمة مسافة (Mahalanobis) اختباراً آخر للقيم المتطرفة المؤثرة، ولقد لخص Field (2005) توصيات Barnett وLewis (1978) التي توضح أنه إذا كان حجم العينة صغير جداً (أقل من 30 ومع وجود متغيرين مستقلين فقط) فإن القيم الأكبر من (11) ستكون مدعاة للقلق، أما إذا كان حجم العينة أكبر فإن القيم الأعلى من (15) تدل على وجود قيم متطرفة.

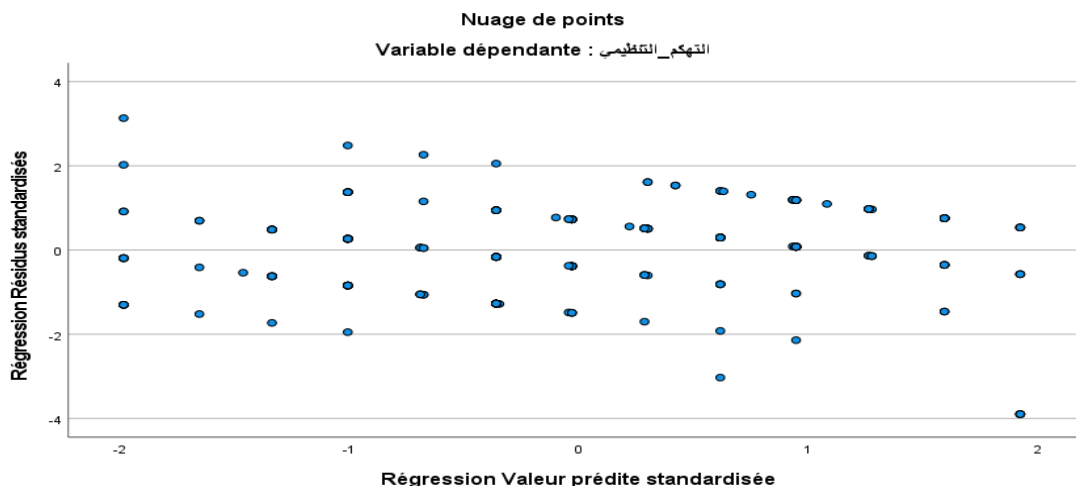
## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

(Larson-Hall, 2010, p. 196). والجدول (45) يشير إلى أن قيمة (Mahalanobis) تساوي (8.780) وهي أقل من القيمة الحرجة  $\chi^2$  والتي تساوي (13.82) وبالتالي عدم وجود حالات متطرفة للبواقي.

ج. تجانس التباين

لاختبار وجود تجانس التباين (ثبات التباين) يتم استخدام الطريقة البيانية وهو ما يوضحه الشكل (25).

الشكل رقم (25) توزيع بواقي التقدير



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الشكل البياني رقم (25) يتبين أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الممثل للصفر، حيث لا يمكن رصد شكل معين لتباين هذه البواقي، مما يعني وجود تجانس (ثبات) في تباين الأخطاء.

وبناء على تحقق الافتراضات السابقة الذكر، فيمكن إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة

لمعرفة أثر كل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية كمتغيرين مستقلين في التهكم التنظيمي، سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، لأنه لدينا متغيران مستقلان وقد قمنا من التحقق من شروطه، ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة أي المتغيرين يدخل أولا في معادلة النموذج

أ. الانحدار الخطي المتعدد:

ولاختبار معنوية الانحدار للتحقق من صحة الفرضية السادسة يتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار، ويتم عرض النتائج في الجدول التالي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (46): نتائج تحليل تباين الانحدار (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار

| مصدر التباين                                                                                                                                | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| الانحدار                                                                                                                                    | 102.192        | 2            | 51.096         | 62.762            | 0.000         |
| الخطأ                                                                                                                                       | 229.583        | 282          | 0.814          |                   |               |
| المجموع الكلي                                                                                                                               | 331.775        | 284          | //             |                   |               |
| قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجات الحرية (2، 282) تساوي 3.00<br>* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ |                |              |                |                   |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من خلال الجدول رقم (46) أن قيمة (F) المحسوبة (62.762) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ودرجات الحرية (2، 282)، كما يتضح أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000) وهو أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وعليه نستخلص أن النموذج ككل معنوي.

وفيما يلي سيتم توضيح نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (47): المتغيرات المدخلة في معادلة الانحدار

| المتغيرات المدخلة/ المحذوفة a                                          |                                             |                    |                    |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| النموذج                                                                | المتغيرات المدخلة                           | المتغيرات المحذوفة | الطريقة            |
| 1                                                                      | جودة الحياة الوظيفية<br>b القيادة الأخلاقية |                    | إدخال (Introduire) |
| a. متغير تابع: التهكم التنظيمي<br>b. كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها. |                                             |                    |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول (47) نلاحظ أن المتغيرين المدخلين في معادلة الانحدار هما (جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية).

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

| المتغيرات              | (B)    | الخطأ المعياري | (Beta) | (T) المحسوبة | مستوى معنوية (T) | وجود أثر أو عدم وجوده |
|------------------------|--------|----------------|--------|--------------|------------------|-----------------------|
| الثابت                 | 5.102  | 0.172          |        | 29.632       | 0.000            | //                    |
| القيادة الأخلاقية (X1) | -0.198 | 0.065          | -0.204 | -3.065       | 0.002            | وجود أثر              |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                           |        |       |        |        |       |                                                                                               |
|---------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| جودة الحياة الوظيفية (X2) | -0.388 | 0.065 | -0.397 | -5.951 | 0.000 | وجود أثر                                                                                      |
| معامل الارتباط (R)        | -0.555 |       |        |        |       | قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )،<br>ودرجات الحرية (2، 282) تساوي 1.962 |
| معامل التحديد ( $R^2$ )   | 0.308  |       |        |        |       |                                                                                               |
| معامل التحديد التصحيحي    | 0.303  |       |        |        |       |                                                                                               |
| معادلة النموذج            |        |       |        |        |       |                                                                                               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكننا قراءة النتائج من الجدول (48) كما يلي:

■ يتضح أن معامل الارتباط بين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) مجتمعين وبين التهكم التنظيمي يساوي (-0.555) وهو ما يدل على وجود ارتباط عكسي متوسط بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مجتمعين والتهكم التنظيمي؛

■ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.308)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (30.8%) وعليه يمكن القول إن القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية يفسران معا ما قيمته (30.8%) من التغيرات المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي وتبقى ما قيمته (69.2%) تفسره متغيرات أخرى.

■ معاملات الانحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكلا المتغيرين؛ حيث أن مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (القيادة الأخلاقية) يساوي (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغت درجة التأثير (Beta) (-0.198)، كذلك مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (جودة الحياة الوظيفية) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغت درجة التأثير (Beta) (-0.388)؛ إذن فهما يساهمان في معادلة الانحدار في هذا النموذج.

■ قيمة (T) المحسوبة:

✓ بالنسبة للقيادة الأخلاقية فقد بلغت (3.065) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) وعليه وجود أثر للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي.

✓ بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية تساوي (5.951) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) وعليه وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي.

وطبقا للنتائج يمكن تحديد معادلة الانحدار كالتالي:  $Y=5.102-0.198X1-0.388X2$  أي أن التهكم التنظيمي = -5.102

0.198 \* القيادة الأخلاقية - 0.338 \* جودة الحياة الوظيفية

ومن خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:

✓ إذا زاد مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهكم التنظيمي ب (0.198).

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

✓ إذا زاد مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى يؤدي ذلك إلى تخفيف التهمك التنظيمي ب (0.388).

وعلى ضوء ما سبق هناك تأثير لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مجتمعين في التهمك التنظيمي وبصورة معاكسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهمك التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ب. الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise):

نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والذي بموجبه يتم إزالة المتغيرات المستقلة من النموذج بطريقة تدريجية إذا ثبتت عدم معنويتها الإحصائية عند إضافة متغير جديد، إلى غاية الوصول إل أفضل نموذج، وبالتالي نستطيع من خلاله تحديد أي من المتغيرين المستقلين الأكثر تأثيرا في التهمك التنظيمي بعد استبعاد المتغير ذو الأثر غير الدال.

الجدول رقم (49): المتغيرات المستقلة الداخلة في المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (التهمك التنظيمي)

| المتغيرات المدخلة / المحذوفة <sup>a</sup> |                      |                    |                                                                                                         |
|-------------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النموذج                                   | المتغيرات المدخلة    | المتغيرات المحذوفة | الطريقة                                                                                                 |
| 01                                        | جودة الحياة الوظيفية |                    | خطوة بخطوة Stepwise، Pas à Pas (المعيار: احتمالية F للإدخال $0.05 \geq$ ، احتمالية F للحذف $0.1 \leq$ ) |
| 02                                        | القيادة الأخلاقية    |                    | خطوة بخطوة Stepwise، Pas à Pas (المعيار: احتمالية F للإدخال $0.05 \geq$ ، احتمالية F للحذف $0.1 \leq$ ) |
| a المتغير التابع: التهمك التنظيمي         |                      |                    |                                                                                                         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن كلا المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) تم إدخالهما في حساب المعادلة الخطية الخاصة بالتنبؤ بالمتغير التابع (التهمك التنظيمي) ولم يتم استبعاد أي منهما، حيث تم ترتيبهما على النحو التالي (جودة الحياة الوظيفية بالدرجة الأولى تليها القيادة الأخلاقية في الدرجة الثانية).

وفيما يلي سيتم توضيح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لترتيب القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية للتنبؤ بالتهكم التنظيمي

| النموذج                                                              | محتويات النموذج                           | قيمة R              | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد التصحيحي | الخطأ المعياري للتقدير |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|
| النموذج الأول                                                        | جودة الحياة الوظيفية                      | -0.534 <sup>a</sup> | 0.285                        | 0.282                  | 0.916                  |
| النموذج الثاني                                                       | جودة الحياة الوظيفية<br>القيادة الأخلاقية | -0.555 <sup>b</sup> | 0.308                        | 0.303                  | 0.902                  |
| a. Prédicteurs: (Constante), جودة الحياة الوظيفية                    |                                           |                     |                              |                        |                        |
| b. Prédicteurs: (Constante), جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأخلاقية |                                           |                     |                              |                        |                        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول السابق أن كلا من المتغيرين المستقلين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) لهما أثر ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، كما يتبين أن جودة الحياة الوظيفية كانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، وبلغت قيمة معامل الارتباط له (-0.534) ما يؤكد وجود ارتباط عكسي متوسط مع التهكم التنظيمي، حيث تفسر لوحدها (28.5 %) من التغيرات الكلية المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال، ثم تلتها القيادة الأخلاقية في الترتيب الثاني حيث بلغ معامل الارتباط بعد إضافتها مع جودة الحياة الوظيفية (-0.555). وقد أضافت القيادة الأخلاقية قيمة تفسيرية بلغت (2.3 %)، حيث أن جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية يفسران معا (30.8 %) من التغير الحاصل في التهكم التنظيمي.

وعليه نستخلص أن كلا من جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية متغيرات ذات أهمية في تفسير التهكم التنظيمي، لكن جودة الحياة الوظيفية تلعب دورا أكبر في تفسير تغيراته المعاكسة، ويعود ذلك إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ذات ارتباط مباشر وتأثير لحظي ولملموس على حياة الموظف اليومية ورضاه عن مؤسسته خصوصا في المستشفى سواء عن طريق توفير العوامل المالية والاقتصادية من خلال الاهتمام بالأجور المناسبة والعادلة وزيادة فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وكذلك العوامل الوظيفية والتنظيمية المتمثلة في السماح بمشاركة في اتخاذ القرار وضمان استقراره في العمل وأمنه الوظيفي، دون أن ننسى العوامل المادية والمعنوية من توفير البيئة المادية الملائمة والمريحة للعمل مع تحقيق درجة مرونة في العمل تسمح للموظف أن يفي بالتزاماته وارتباطاته الأسرية جنبا إلى جنب مع حياته المهنية، فإذا كانت هذه العوامل سلبية فإن الموظف يتأثر بشكل كبير لأنها ستخلق توترا بين الموظف والمسؤولين بالمؤسسة كذلك ستعرقل السير الحسن للعمل وستزيد من مشاعر الاستياء والغضب وبالتالي زيادة تحكمه تجاه مؤسسته، أما القيادة الأخلاقية فقد تكون عاملا مهما لكن مع انخفاض جودة الحياة الوظيفية يكون تأثيرها محدود. بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعكس توقعات الموظف من مكان عمله مقارنة بالواقع فإذا خابت توقعاته وكانت الفجوة كبيرة بين الواقع والمتوقع فإن ذلك سيزيد من تحكمه خصوصا في قطاع الصحة أين يواجه



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الموظفون ضغوطات مهنية كبيرة مثل: التعامل مع حالات الطوارئ وساعات العمل الطويلة ونظام المناوبة أو قلة الموارد لديهم ...، وفيما يخص القيادة الأخلاقية قد تلعب دورا في تقليل هذه الفجوة، لكنها لا تكون فعالة إذا ما كانت جودة الحياة الوظيفية متدهورة وسيئة.

### المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضية الفروقات في اتجاهات المبحوثين

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضية الفروقات في آراء المبحوثين حول مستويات (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي) في المؤسسة المبحوثة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة)، وهذا باستخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) واختبار التباين الأحادي (One-Way Anova). وهذا بغرض إثبات الفرضية الرئيسية السابعة التي تنص على ما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية السابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير النوع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، استخدمنا اختبار (Independent Samples T-Test) لأنه لدينا مجموعتين مستقلتين في النوع (الذكور والإناث) ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) للفروقات في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة التي تعزى لمتغير النوع

| المتغير              |                   | اختبار Levens  |               | اختبار T لتساوي المتوسطات |             |               |                 |
|----------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------------------|-------------|---------------|-----------------|
|                      |                   | لتجانس التباين |               | T                         | درجة الحرية | مستوى الدلالة | المتوسط الحسابي |
|                      |                   | F              | مستوى الدلالة |                           |             |               |                 |
| القيادة الأخلاقية    | فرضية التجانس     | 2.069          | 0.151         | 1.145                     | 283         | 0.253         | 3.40            |
|                      | فرضية عدم التجانس |                |               | 1.129                     | 243.013     | 0.260         | 3.25            |
| جودة الحياة الوظيفية | فرضية التجانس     | 9.126          | 0.003         | 1.327                     | 283         | 0.186         | 2.90            |
|                      | فرضية عدم التجانس |                |               | 1.281                     | 220.336     | 0.202         | 2.72            |
|                      | فرضية التجانس     | 4.985          | 0.026         | -1.152                    | 283         | 0.250         | 3.28            |
|                      |                   |                |               |                           |             |               | 3.42            |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                    |                   |  |  |        |         |       |  |  |
|--------------------|-------------------|--|--|--------|---------|-------|--|--|
| التهكم<br>التنظيمي | فرضية عدم التجانس |  |  | -1.120 | 228.261 | 0.264 |  |  |
|--------------------|-------------------|--|--|--------|---------|-------|--|--|

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكن قراءة النتائج من الجدول رقم (51) كما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: نلاحظ أن نتيجة اختبار Levens لتجانس التباين لمتغير القيادة الأخلاقية داعمة لفرضية التجانس حيث بلغت مستوى الدلالة (0.151) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه يتم الاعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية التجانس، وبالرجوع أيضا لاختبار الفروق في المتوسطات فإن قيمة اختبار T بلغت (1.145) بمستوى دلالة (0.253) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير القيادة الأخلاقية تعزى لعامل النوع.

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: نلاحظ أن نتيجة اختبار Levens لتجانس التباين لمتغير جودة الحياة الوظيفية داعمة لفرضية عدم التجانس حيث بلغت مستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه يتم الاعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية عدم التجانس، وبالرجوع أيضا لاختبار الفروق في المتوسطات فإن قيمة اختبار T بلغت (1.281) بمستوى دلالة (0.202) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل النوع.

ثالثاً-التهكم التنظيمي: نلاحظ أن نتيجة اختبار Levens لتجانس التباين لمتغير التهكم التنظيمي داعمة لفرضية عدم التجانس حيث بلغت مستوى الدلالة (0.026) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) ومنه يتم الاعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية عدم التجانس، وبالرجوع أيضا لاختبار الفروق في المتوسطات فإن قيمة اختبار T بلغت (1.120) بمستوى دلالة (0.264) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير التهكم التنظيمي تعزى لعامل النوع.

وبناء على ما سبق: نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير النوع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

وعليه نستخلص أن الموظفين من أفراد العينة المدروسة بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة لديهم نفس الآراء والتصورات حول كل من القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي مقارنة بالموظفات.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات بالنسبة لمتغير العمر وهي (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكبر من 51 سنة)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى معنوية (F) |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|
| القيادة الأخلاقية    | بين المجموعات  | 1.754          | 3            | 0.585          | 0.467             | 0.706            |
|                      | داخل المجموعات | 351.765        | 281          | 1.252          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 353.519        | 284          |                |                   |                  |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات  | 9.951          | 3            | 3.317          | 2.760             | 0.043            |
|                      | داخل المجموعات | 337.658        | 281          | 1.202          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 347.609        | 284          |                |                   |                  |
| التهكم التنظيمي      | بين المجموعات  | 5.777          | 3            | 1.926          | 1.660             | 0.176            |
|                      | داخل المجموعات | 325.998        | 281          | 1.160          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 331.775        | 284          |                |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكننا قراءة النتائج المدونة في الجدول رقم (52) كما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.467) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) بلغ (0.706) وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة الأخلاقية تعزى لعامل السن. وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.760) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) بلغ (0.043) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل السن. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ثالثا-التهكم التنظيمي: قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.660) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) بلغ (0.176) وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير التهكم التنظيمي تعزى لعامل السن. وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول التهكم التنظيمي تعزى لمتغير السن بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال". ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية، استخدمنا اختبار (LSD) للمقارنات البعدية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (53): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير السن

| الفئات العمرية |                  |                  |                | البيان                   |        |
|----------------|------------------|------------------|----------------|--------------------------|--------|
| أقل من 30 سنة  | من 30 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | أكبر من 51 سنة | الفرق بين الفئات العمرية | البيان |
| -              | 0.283            | -0.168           | -0.114         |                          |        |
| -0.283         | -                | -0.451*          | -0.398         |                          |        |
| 0.168          | 0.451*           | -                | 0.054          |                          |        |
| 0.114          | 0.398            | 0.054            | -              |                          |        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتضح من الجدول رقم (53) أن الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال كانت لصالح الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 41 إلى 50 سنة على حساب من سنهم بين 30 و 40 سنة وذلك لأن هذه الفئة العمرية أي ما بين 41 إلى 50 سنة قد وصلوا إلى مستوى من الاستقرار الوظيفي وقدر من التكيف مع بيئة عملهم ووظائفهم وعلاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، مما يعزز لديهم الثقة والقدرة في التعامل مع التحديات بشكل أفضل، كما أنهم في هذه المرحلة العمرية أصبحوا أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم العائلية والوظيفية مما يزيد من شعورهم بالرضا هذا بالإضافة إلى أن سقف طموحاتهم يقل مقارنة بالشباب ويكونون أكثر مرونة في توقعاتهم. وفي بعض الحالات تستفيد هذه الفئة من امتيازات وظيفية أفضل أو الوصول إلى المناصب العليا في المؤسسة.

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير المستوى الدراسي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات بالنسبة للمستوى الدراسي وهي (متوسط، ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الدراسي

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى معنوية (F) |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|
| القيادة الأخلاقية    | بين المجموعات  | 9.891          | 3            | 3.297          | 2.696             | 0.046            |
|                      | داخل المجموعات | 343.629        | 281          | 1.223          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 353.519        | 284          |                |                   |                  |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات  | 12.866         | 3            | 4.289          | 3.600             | 0.014            |
|                      | داخل المجموعات | 334.743        | 281          | 1.191          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 347.609        | 284          |                |                   |                  |
| التهكم التنظيمي      | بين المجموعات  | 17.718         | 3            | 5.906          | 5.284             | 0.001            |
|                      | داخل المجموعات | 314.058        | 281          | 1.118          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 331.775        | 284          |                |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكننا قراءة النتائج المدونة في الجدول رقم (54) كما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.696) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.046) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير القيادة الأخلاقية تعزى لعامل المستوى الدراسي؛

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.600) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.014) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى للمستوى الدراسي؛

ثالثاً-التهكم التنظيمي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.284) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وعليه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير التهكم التنظيمي تعزى للمستوى الدراسي.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وبناء على ما سبق: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى للمستوى الدراسي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق أجرينا اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

| المستوى الدراسي |         |         |         | البيان      |                      |
|-----------------|---------|---------|---------|-------------|----------------------|
| دراسات عليا     | جامعي   | ثانوي   | متوسط   |             |                      |
| 0.556           | 0.400   | 0.069   |         | متوسط       | القيادة الأخلاقية    |
| 0.487*          | 0.331*  |         | -0.069  | ثانوي       |                      |
| 0.155           |         | -0.331* | -0.400  | جامعي       |                      |
|                 | -0.155  | -0.487* | -0.556  | دراسات عليا |                      |
| 0.811*          | 0.830*  | 0.585*  |         | متوسط       | جودة الحياة الوظيفية |
| 0.227           | 0.245   |         | -0.585* | ثانوي       |                      |
| -0.019          |         | -0.245  | -0.830* | جامعي       |                      |
|                 | 0.019   | -0.227  | -0.811* | دراسات عليا |                      |
| -0.694*         | -0.645* | -0.171  |         | متوسط       | التهكم التنظيمي      |
| -0.523*         | -0.474* |         | 0.171   | ثانوي       |                      |
| -0.050          |         | 0.474*  | 0.645*  | جامعي       |                      |
|                 | 0.050   | 0.523*  | 0.694*  | دراسات عليا |                      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

من خلال الجدول رقم (55) يتضح ما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية لصالح المستوى الدراسي الثانوي على حساب المستوى الدراسي الجامعي والدراسات العليا، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين من حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا لهم فهم ورؤية أوضح للتعبير عن آراءهم حول القيادة الأخلاقية وأبعادها مقارنة بالمستوى الثانوي، وهذا ما أدى إلى وجود هذا التباين في الآراء بين الفئتين.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ثانياً- جودة الحياة الوظيفية: يتضح أن الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية كانت لصالح المستوى الدراسي المتوسط على حساب المستوى التعليمي الثانوي والجامعي والدراسات العليا، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة الوظائف التي تمنح للأفراد ذو التعليم المتوسط هي وظائف تقنية أو مهنية ذات مهام عملية ومحددة مما يكسبهم نوعاً من الرضا حول جودة حياتهم المهنية.

ثالثاً- التهمك التنظيمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء عينة الدراسة إزاء التهمك التنظيمي لصالح المستوى الدراسي الجامعي على حساب المستوى الدراسي المتوسط والثانوي هذا من جهة ولصالح مستوى الدراسات العليا على حساب المستوى الدراسي المتوسط والثانوي وهي نتيجة منطقية مقارنة بالفروقات في الآراء حول كل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية.

الفرع الرابع: الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهمك التنظيمي) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال.

لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات بالنسبة للتصنيف الوظيفي وهي (السلك الطبي، السلك شبه طبي، إداريين، عمال مهنيين)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف الوظيفي

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى معنوية (F) |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|
| القيادة الأخلاقية    | بين المجموعات  | 15.033         | 3            | 5.011          | 4.160             | 0.007            |
|                      | داخل المجموعات | 338.486        | 281          | 1.205          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 353.519        | 284          |                |                   |                  |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات  | 3.577          | 3            | 1.192          | 0.974             | 0.405            |
|                      | داخل المجموعات | 334.031        | 281          | 1.224          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 347.609        | 284          |                |                   |                  |
| التهمك التنظيمي      | بين المجموعات  | 15.357         | 3            | 5.119          | 4.546             | 0.004            |
|                      | داخل المجموعات | 316.418        | 281          | 1.126          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 331.775        | 284          |                |                   |                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكننا قراءة النتائج المدونة في الجدول رقم (56) كما يلي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً-القيادة الأخلاقية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.160) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) مقدرة ب (0.007) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير القيادة الأخلاقية تعزى للتصنيف الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى للتصنيف الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.974) وهي أقل من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) مقدرة ب (0.405) وهو أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للتصنيف الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ثالثاً-التهكم التنظيمي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.546) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محدد ب (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير التهكم التنظيمي تعزى للتصنيف الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول التهكم التنظيمي تعزى للتصنيف الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في آراء عينة الدراسة حول كل من القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، استخدمنا اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي وفقا للتصنيف الوظيفي

| التصنيف الوظيفي |         |               |             | البيان        |                   |
|-----------------|---------|---------------|-------------|---------------|-------------------|
| عمال مهنيين     | إداريين | السلك شبه طبي | السلك الطبي |               |                   |
| -0.271          | -0.239  | -0.551*       |             | السلك الطبي   | القيادة الأخلاقية |
| 0.280           | 0.312   |               | 0.551*      | السلك شبه طبي |                   |
| -0.032          |         | -0.312        | 0.239       | إداريين       |                   |
|                 | 0.032   | -0.280        | 0.271       | عمال مهنيين   |                   |
| 0.541*          | 0.192   | 0.342*        |             | السلك الطبي   | التهكم التنظيمي   |
| 0.199           | -0.534* |               | -0.342*     | السلك شبه طبي |                   |
| 0.733*          |         | 0.534*        | 0.192       | إداريين       |                   |



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|  |  |         |        |         |             |
|--|--|---------|--------|---------|-------------|
|  |  | -0.541* | -0.199 | -0.733* | عمال مهنيين |
|--|--|---------|--------|---------|-------------|

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من الجدول رقم (57) ما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، في تصورات مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة بين الطاقم شبه الطبي والأطباء وهذه الفروقات جاءت لصالح شبه الطبيين بفارق يقدر ب ( $0.551^*$ ).

ثانياً-التهكم التنظيمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حول مستوى التهكم التنظيمي بين فئتي الأطباء والشبه الطبيين من جهة، وفئة الأطباء والعمال المهنيين حيث يتبين أن فئة الأطباء أكثر تهكماً من فئة الموظفين شبه الطبيين والعمال المهنيين بفارق في المتوسط يقدر ب ( $0.342^*$ ) و ( $0.541^*$ ) على التوالي، وهذا ما تثبته الفروق في إجابات الأطباء حول القيادة الأخلاقية. كما نجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حول مستوى التهكم التنظيمي بين فئتي الإداريين والعمال المهنيين، وهذه الفروقات جاءت لصالح موظفي الإدارة حيث يتبين أنهم أكثر تهكماً مقارنة بالعمال المهنيين بفارق يقدر ب ( $0.733^*$ ).

الفرع الخامس: الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية السابعة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لسنوات الخبرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

لإثبات هذه الفرضية أو نفيها، استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات بالنسبة لسنوات الخبرة وهي (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

| المحور               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى معنوية (F) |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|------------------|
| القيادة الأخلاقية    | بين المجموعات  | 13.342         | 3            | 4.447          | 3.674             | 0.013            |
|                      | داخل المجموعات | 340.177        | 281          | 1.211          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 353.519        | 284          |                |                   |                  |
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات  | 26.907         | 3            | 8.969          | 7.859             | 0.000            |
|                      | داخل المجموعات | 320.702        | 281          | 1.141          |                   |                  |
|                      | الإجمالي       | 347.609        | 284          |                |                   |                  |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                |         |     |       |       |       |
|----------------|---------|-----|-------|-------|-------|
| بين المجموعات  | 16.381  | 3   | 5.460 | 4.865 | 0.003 |
| داخل المجموعات | 315.395 | 281 | 1.122 |       |       |
| الإجمالي       | 331.775 | 284 |       |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يمكننا قراءة النتائج المدونة في الجدول رقم (58) كما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.674) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.013) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ومنه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير القيادة الأخلاقية تعزى لسنوات الخبرة.

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.859) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لسنوات الخبرة.

ثالثاً-التهكم التنظيمي: بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.865) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.61)، بمستوى معنوية (F) محددة ب (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه توجد فروق في أجوبة أفراد العينة حول متغير التهكم التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

وبناء على ما سبق: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لسنوات الخبرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال".

ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق أجرينا اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

| البيان            |                          |  |         | سنوات الخبرة   |                          |                  |
|-------------------|--------------------------|--|---------|----------------|--------------------------|------------------|
|                   |                          |  |         | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة |
| القيادة الأخلاقية | أقل من 5 سنوات           |  |         | 0.587*         | 0.388*                   | 0.267            |
|                   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |  | -0.587* |                | -0.199                   | -0.320           |
|                   | من 10 إلى 15 سنة         |  | -0.388* | 0.199          |                          | -0.121           |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                      |                          |         |         |         |         |
|----------------------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                      | أكثر من 15 سنة           | -0.267  | 0.320   | 0.121   |         |
| جودة الحياة الوظيفية | أقل من 5 سنوات           |         | 0.647*  | 0.406   | -0.117  |
|                      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | -0.647* |         | -0.241  | -0.764* |
|                      | من 10 إلى 15 سنة         | -0.406* | 0.241   |         | -0.523* |
|                      | أكثر من 15 سنة           | 0.117   | 0.764*  | 0.523*  |         |
| التهكم التنظيمي      | أقل من 5 سنوات           |         | -0.573* | -0.468* | -0.109  |
|                      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 0.573*  |         | 0.105   | 0.464*  |
|                      | من 10 إلى 15 سنة         | 0.468*  | -0.105  |         | 0.359   |
|                      | أكثر من 15 سنة           | 0.109   | -0.464* | -0.359  |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS/v27

يتبين من خلال قراءة الجدول رقم (59) ما يلي:

أولاً-القيادة الأخلاقية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات على حساب الذين تتراوح مدة عملهم بين 5 وأقل من 10 سنوات وبين 10 و15 سنة، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين في بداية مسارهم الوظيفي لا يملكون خلفية كافية وشاملة عن الواقع الحقيقي حول السلوك الأخلاقي لمسؤوليهم بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً-جودة الحياة الوظيفية: يتضح أن الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية كانت لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات على حساب الموظفين الذين عملوا بالمؤسسة لمدة تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى أن الموظفين في بداية مسارهم الوظيفي غالباً ما يملكون الحماس والإثارة بسبب الفرصة الجديدة الممنوحة لهم مما يساهم بشعورهم بجودة حياة وظيفية أفضل، مع قلة الضغوط والمسؤوليات مقارنة بما يواجهه الموظفون بعد مرور 5 سنوات إضافية، واكتشاف أكثر لبيئة العمل وظروفه.

ثالثاً-التهكم التنظيمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين آراء عينة الدراسة حول التهكم التنظيمي لصالح الموظفين الذين عملوا بالمؤسسة لمدة تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات والذين يعتبرون أكثر تحكما اتجاه مؤسساتهم مقارنة بالموظفين الذين لا يزالون في بداية مسارهم الوظيفي ممن لم يتجاوزوا 5 سنوات خدمة بالمؤسسة وهي نتيجة منطقية.

### المبحث الثالث: نتائج ومقترحات الدراسة

سلطت الدراسة الحالية الضوء على القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية كعوامل مؤثرة في التهكم التنظيمي للموظفين تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها بالتطبيق على المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال حيث يعتبر التهكم التنظيمي مثيراً للاهتمام باعتباره

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

اتجاهها سلبيا يتم اتخاذه استجابة للظروف المعاكسة في بيئة العمل، ومن خلال هذا المبحث سيتم استعراض أهم ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج والناجمة عن تحليل البيانات واختبار الفرضيات، كما سيتم عرض أهم المقترحات التي تعتقد الباحثة أنها قد تساعد متخذي القرار بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان في تسليط الضوء على بعض نقاط الضعف لديهم والمتعلقة بالإشكالية المطروحة والاستفادة من نقاط القوة.

### المطلب الأول: نتائج اتجاه المبحوثين

من خلال التحليل الإحصائي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

#### الفرع الأول: نتائج اتجاه المبحوثين حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال

• بلغ المتوسط الحسابي لبعد "توافر السلوك الأخلاقي" لدى مسؤولي المؤسسة محل الدراسة (3.40) بانحراف معياري (1.190)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة توفر (مرتفعة) وقد جاءت فقرات هذا البعد بمستويات مختلفة بين المرتفع والمتوسط حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.15، 3.47) بانحرافات معيارية (1.194-1.255)؛ وهذا يدل على تمتع مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال لمجموعة من الخصائص والصفات الأخلاقية بداية من التواضع في تعاملاتهم مع من حولهم والأمانة في تأدية واجباتهم وذلك بدرجة مرتفعة، لتأتي بعد ذلك وبدرجة متوسطة -اتصافهم باحترام آراء ومقترحات الآخرين، النزاهة، الوفاء بالوعود-، بينما حصلت الفقرة المتعلقة بعدم استغلالهم لمكانتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية على أقل درجة موافقة وتعود الأسباب لانخفاض الثقة في مسؤولي المؤسسة والتشكيك في استخداماتهم للسلطة وهو ما يتوافق مع الطبيعة البشرية للأفراد في تفضيلهم للمصلحة الشخصية.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعد "ممارسة السلوك الأخلاقي" من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة (3.35) بانحراف معياري (1.118) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة توفر (متوسطة) وقد جاءت فقرات هذا البعد بمستويات مختلفة بين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.09-3.65) بانحرافات معيارية (1.036-1.204)؛ وهو ما يشير إلى قيام مسؤولي المؤسسة بإظهار السلوك الأخلاقي وممارسته في العمل لكنه لا يرق للمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق بتشجيع الموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى بسبب عدم وجود مبادرات كافية من طرفهم تشير إلى عملية التشجيع والرفع من هذه الممارسة مثل وضع صناديق اقتراحات للموظفين وتنظيم اجتماعات دورية لفرق العمل، بالإضافة إلى مكافأة الموظفين الذين يبادرون بطرح أفكارهم ومقترحاتهم.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي "من قبل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة (3.14) بانحراف معياري (1.185) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة توفر (متوسطة) وقد جاءت فقرات هذا البعد جميعها بمستويات متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.94-3.38) بانحرافات معيارية (1.280-1.555)؛ وهذا يدل على قلة الاهتمام من قبل مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال بعملية تعزيز السلوك الأخلاقي بين رؤوسهم وبالتالي داخل المؤسسة ككل خصوصا في ما يتعلق بقيامهم بمكافأة الموظفين الذين يلتزمون بالمعايير الأخلاقية والتي حصلت على أدنى درجة موافقة

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بسبب عدم توفر المؤسسة محل الدراسة على نظام وآليات واضحة وصريحة للمكافآت التشجيعية سواء المالية منها والمعنوية للموظفين الذين يتصرفون وفق المعايير الأخلاقية.

• أتجه المستوى العام للقيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها إلى المستوى "المتوسط" وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.31) بانحراف معياري (1.116)، ويشير ذلك إلى المستوى المحدود لإدراك المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال لأهمية القيادة الأخلاقية فبالرغم من أن بعد "توافر السلوك الأخلاقي" لديهم مرتفع والذي أحتل الترتيب الأول، إلا أن الاهتمام بإظهار هذا السلوك وممارسته والترويج له من خلال الأعمال الروتينية اليومية جاء بدرجة متوسطة حيث جاء ممارسة السلوك الأخلاقي في الترتيب الثاني، بالإضافة إلى أن الحرص على تعزيز هذا السلوك لم يكن بالقدر المطلوب.

الفرع الثاني: نتائج اتجاه المبحوثين حول مستوى توفر عوامل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد

### جلال

• أتجه المستوى العام لبعده جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالجوانب الوظيفية والتنظيمية الذي يضم (مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الاستقرار والأمان الوظيفي) بالمؤسسة محل الدراسة إلى المستوى "المتوسط" وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (2.82) بانحراف معياري (1.247)، وقد جاءت فقرات بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية جميعها بمستويات متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.95-2.65) بانحرافات معيارية (1.225-1.221)؛ ويعود ذلك إلى عدم حرص المؤسسة محل الدراسة بالقدر اللازم لتوفير العوامل التي من شأنها الرفع من شعور الموظفين بالاستقرار والأمان الوظيفي بشكل متناسق على جميع الموظفين مثل العدل في تطبيق اللوائح وقوانين العمل، وتحسين فعالية التواصل، بالإضافة إلى غموض الإجراءات والتفسيرات للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين كما أن السياسات والتوجهات في تسيير المؤسسة لا تركز على تهيئة مناخ العمل لتعزيز الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف العاملة وسيادة روح الفريق الواحد، كما أن تصميم الدورات التدريبية بالرغم من توفيرها بشكل مستمر إلا أنها تفتقر للتكيف مع التحديات التي تواجه الموظفين في بيئة عملهم ولا مع توقيت عملهم المكثف، أما الفقرة التي حصلت على أدنى درجة موافقة بدرجة توفر متوسطة فهي المتعلقة بسماع الممارسات الإدارية بالمستشفى للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار والتي تعني أن هناك تحفظات من طرف المسؤولين فيما يخص استشارة الموظفين والأخذ بآرائهم.

• أتجه المستوى العام لبعده جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالجوانب المادية والمعنوية الذي يضم (مجال بيئة العمل الآمنة والصحية ومجال التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) بالمؤسسة محل الدراسة إلى المستوى "المتوسط" وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.00) بانحراف معياري (1.140)، حيث كانت درجة توفر "بيئة العمل الآمنة والصحية" بالمؤسسة "متوسطة" وقد احتل الترتيب الأول مقارنة بمجال التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية الذي جاء في الترتيب الثاني أين يتم الاهتمام بهذا المجال بدرجة أقل وبمستوى متوسط. وقد جاءت فقرات بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية جميعها بمستويات متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.26-2.79) بانحرافات معيارية (1.211-1.251)؛ حيث أن المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية رغم بذلهم لمجهودات لا بأس بها إلا أن هناك نوع من التقصير فيما يتعلق بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين،

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وكذلك تطبيق إجراءات التطهير والتعقيم بشكل صارم ومتناسق في مختلف المصالح وبشكل متواصل ويرجع ذلك لعدم وجود برامج مفصلة وفعالة تشمل المعايير القياسية في التعقيم والتطهير بالإضافة إلى محدودية الرقابة الدورية الصارمة للالتزام بإجراءات التطهير والتعقيم وفق المعايير الصحية، كما أن هناك مجهودات متوسطة لتوفير الظروف المادية في العمل من إضاءة وتهوية وصيانة للمعدات لقدم المستشفى، بالإضافة إلى ذلك اتباع المستشفى لأنظمة عمل تقليدية نوعاً ما وبالتالي الافتقار للمرونة في جداول العمل وترتيبات العمل البديلة كتقاسم العمل بين الزملاء والعمل عن بعد بالنسبة لفئة الإداريين مما يجعل التوازن بين العمل والحياة الشخصية أمر صعباً، بينما حصلت الفقرة المتعلقة باستفادة الموظفين من دورات تدريبية حول كيفية الوقاية من حوادث العمل على أدنى درجة موافقة ويفسر ذلك لعدم وجود هذه الدورات التدريبية بشكل مكثف وفق برامج محددة مسبقاً كما أنها لا تتم وفق تقييم دوري لاحتياجات المصالح والتصنيفات الوظيفية المختلفة وبدون مراعاة للتوقيت المناسب للموظفين.

• أتجه المستوى العام لبعده جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالجوانب المالية والاقتصادية الذي يضم (مجال الأجور والمكافآت المالية ومجال فرص الترقية والتقدم الوظيفي) بالمؤسسة محل الدراسة إلى المستوى "المتوسط" وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (2.66) بانحراف معياري (1.168)، حيث نجد أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لمجال "فرص الترقية والتقدم الوظيفي" من قبل أفراد العينة والذي احتل الترتيب الأول مقارنة بمجال "الأجور والمكافآت المالية" الذي جاء في الترتيب الثاني بمستوى "متوسط"، مما يدل على أن هناك إشكالية في نظام المكافآت والأجور المعمول به ويتطلب من المستشفى رفع مستوى الشفافية والعدالة لديها فيما يتعلق بمعايير الترقية والمكافآت الممنوحة. وقد جاءت فقرات بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية بمستويات متوسطة ومنخفضة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.26-2.95) بانحرافات معيارية (1.221-1.277)؛ ما يدل على عدم رضا الموظفين عن جودة حياتهم الوظيفية المرتبطة بالعوامل المالية والاقتصادية وهو ما يفسر أن المسؤولين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان لا يبدون الاهتمام الكاف بتحسين هذه العوامل؛ وذلك لافتقار اعتماد المؤسسة على الشفافية وعلى وضوح معايير الترقية التي من شأنها ضمان منح الترقية لمستحقيها وليكون جميع الموظفين على دراية بإجراءاتها لتجنب الشعور بالحقسوبة في منح الترقية، بالإضافة إلى فرص التواصل المحدودة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحدودية حرص الإدارة على إتمام عملية تقديم العلاوات والمكافآت المستحقة بشكل موضوعي وعادل بسبب نقص توفير المعلومات اللازمة حول كيفية تحديد المكافآت وتوزيعها، بالإضافة إلى ذلك وبالرغم من تنظيم المؤسسة لبرامج التكوين قصيرة المدى بالخارج أو عن طريق التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة إلا أنها غير فعالة بالدرجة الكافية لدعم المسار الوظيفي للعاملين ولا يتم منح حوافز تشجيعية للمشاركة في هذه الدورات كما أن هناك تدني رضا الموظف حول الأجر الممنوح له والذي لا يتناسب مع المجهودات المبذولة ولا مع المتطلبات المعيشية ذات التكلفة العالية لعدم تمكنهم من مجاراة ارتفاع الأسعار وثقل أعباء الحياة عليهم مع ضرورة تدخل نقابة العمال أمام الوزارة الوصية للمطالبة بإعادة دراسة الأجور وفقاً لما تقتضيه المعيشة الراهنة وإدراج الاعتبارات النفسية والسلوكية في منح الأجور بالمستشفيات.

• بشكل عام، أتجه المستوى الكلي لمتغير جودة الحياة الوظيفية إلى المستوى "المتوسط" من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المقدر ب (2.80) بانحراف معياري (1.106)، حيث أنه من بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج إلى دعم واهتمام أكبر من قبل مسؤولي المؤسسة هو البعد المتعلق بالعوامل المالية

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية والذي جاء في الترتيب الأخير يلي ذلك الاهتمام بالعوامل الوظيفية والتنظيمية، وفي المقام الثالث البعد المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية.

الفرع الثالث: نتائج اتجاهات المبحوثين حول مستوى التهكم التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال

• أسفرت نتائج التحليل الإحصائي أن التهكم الإداري قد تحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (1.108)، كما يتضح أن فقرات هذا البعد جاءت جميعها بمستوى "متوسط" بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.11-3.32) وانحرافات معيارية (1.108-1.141)، فالموظفون في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة لديهم اعتقاد أنهم يعملون بمؤسسة تفتقر للمصداقية والاستقامة والنزاهة وأن المسؤولين لا يعترفون بالمجهودات المبذولة من طرفهم بشكل فعال.

• أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك مستوى "متوسط" من التهكم العاطفي من قبل أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي بلغ (3.36) بانحراف معياري (1.201)، وقد جاءت جميع فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط باستثناء الفقرة التي تظهر المستوى "المرتفع" لشعور الموظفين بخيبة الأمل لعدم تحقيق المستشفى لتوقعاتهم المنتظرة، وهذا ما أظهرته المتوسطات الحسابية للفقرات التي تراوحت بين (3.22-3.40) بانحرافات معيارية (1.135-1.166) وهو ما يساهم بشكل أكثر في رفع التهكم العاطفي لدى الموظفين؛ بسبب فشل المؤسسة في تحقيق توقعاتهم المنتظرة وبالتالي تتغير رؤيتهم اتجاه مؤسساتهم مما يطور لديهم مشاعر الخذلان وخيبة الأمل.

• أخذ التهكم السلوكي نصيبا وافرا بدرجة ممارسة "مرتفعة" من طرف أفراد عينة الدراسة وهو ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.40) بانحراف معياري (1.092)، أما الفقرات المشكلة لهذا البعد فقد جاءت مستوياتها بين المرتفع والمتوسط أين تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.14-3.51) بانحرافات معيارية (1.109-1.114)؛ أي أن هناك ردود فعل سلبية ينتهجها أفراد العينة تتمثل في سلوكيات مثل الشكوى لأطراف خارج المؤسسة والتذمر والانتقاد والإيماءات بالنظرات استهزاء بممارسات وسياسات المستشفى وكترجمة للاعتقادات والمشاعر المتبلورة حول المؤسسة.

• أتجه المستوى العام للتهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من طرف موظفيها إلى المستوى "المتوسط" وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي البالغ (3.36) بانحراف معياري (1.081)، وكانت درجة توفر أبعاد التهكم التنظيمي لدى الموظفين "مرتفعة" في بعد "التهكم السلوكي" الذي احتل الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد "التهكم العاطفي" حيث أظهرت النتائج تحققه بدرجة "متوسطة" وهي نتيجة تعبر عن وجود مشاعر سلبية لدى موظفي المؤسسة تجاه مؤسساتهم، وكان بعد "التهكم الإداري" متوسطا أيضا وقد جاء في الترتيب الأخير.

### المطلب الثاني: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يتبين من نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار صحة الفرضيات ما يلي:



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً-تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وقد أكدت النتائج الإحصائية على ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.670^{**}$ ) ، أي كلما ارتفعت القيادة الأخلاقية أرتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، أين بلغ معامل الارتباط بينهما ( $0.562^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ )، وهي علاقة طردية متوسطة، وتعني أنه كلما ارتفع مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى قادة المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، أين بلغ معامل الارتباط ( $0.654^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ ) وهي علاقة طردية قوية، وتعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل قادة المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية، أين بلغ معامل الارتباط بينهما ( $0.675^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ )، وهي علاقة طردية قوية، وتعني أنه كلما ارتفع مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل قادة المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً-تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )" وقد أكدت النتائج الإحصائية على ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية مع التهكم التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $-0.470^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ )، إذ تشير هذه النتيجة أنه كلما ازداد إدراك الموظفين للقيادة الأخلاقية في مؤسستهم كلما خفض ذلك من التهكم التنظيمي لديهم ويحصل العكس في حالة إدراكهم لانخفاض مستوى القيادة الأخلاقية لدى مسؤوليهم.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما (-) ( $0.375^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ )، وهي علاقة عكسية ضعيفة، وتعني أنه كلما ارتفع مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى قادة المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسستهم ويحصل العكس في حالة إدراكهم لانخفاض مستوى توافر السلوكيات الأخلاقية.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما ( $-0.464^{**}$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.01$ )، وهي علاقة عكسية متوسطة، وتعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي من طرف



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

قادة المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم؛ ويحصل العكس في حالة إدراكهم لانخفاض مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما  $(-0.464^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، وهي علاقة عكسية، متوسطة وتعني أنه كلما قام قادة المؤسسة بتعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسة محل الدراسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم؛ ويحصل العكس في حالة إدراكهم بانخفاض مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي.

ثالثاً-تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد أكدت النتائج الإحصائية على ما يلي:

✓ وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية مع التهكم التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما  $(-0.534^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، إذ تشير هذه النتيجة أنه كلما ازداد إدراك الموظفين لجودة الحياة الوظيفية في مؤسساتهم كلما خفض ذلك من تهكمهم التنظيمي ويحصل العكس في حالة إدراكهم لانخفاض مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما  $(-0.477^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، وهي علاقة عكسية متوسطة وتعني أنه كلما عمل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على توفير العوامل الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي) كلما خفض الموظفون من تهكمهم التنظيمي اتجاه المؤسسة والعكس بالعكس.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما  $(-0.456^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، وهي علاقة عكسية متوسطة، وتعني أنه كلما عمل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على توفير العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) كلما خفض الموظفون من تهكمهم التنظيمي اتجاه المؤسسة والعكس بالعكس.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما  $(-0.456^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، وهي علاقة عكسية متوسطة، وتعني أنه كلما عمل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على توفير العوامل المادية والمعنوية لجودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) كلما خفض الموظفون من تهكمهم التنظيمي اتجاه المؤسسة والعكس بالعكس.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية والتهكم التنظيمي، أين بلغ معامل الارتباط بينهما  $(-0.497^{**})$  عند مستوى دلالة أقل من  $(0.01)$ ، وهي علاقة عكسية متوسطة، وتعني أنه كلما عمل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على توفير العوامل المالية والاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) كلما خفض الموظفون من تهكمهم التنظيمي اتجاه المؤسسة والعكس بالعكس.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

✓ أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح جودة الحياة الوظيفية بمعامل ارتباط بسيط  $(-0.534^{**})$  تليها القيادة الأخلاقية ب  $(-0.470^{**})$ ، وقد انخفض معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي ب  $(0.290)$  بعدما حذف تأثير جودة الحياة الوظيفية، بينما انخفض ب  $(0.20)$  بعد حذف تأثير القيادة الأخلاقية.

رابعاً-تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل الأول في الدراسة المتمثل في القيادة الأخلاقية (بشكل عام) في مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، وقد بلغ معامل الارتباط  $(-0.488^{**})$ ، فيما بلغ معامل التحديد  $(R^2)$  قيمة  $(0.238)$  أي أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته  $(23.8\%)$  من التغيرات العكسية الحاصلة في التهكم التنظيمي.

✓ بينت النتائج عدم وجود أثر لتوافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيم حيث بلغ مستوى معنوية معامل الانحدار  $(0.744)$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  مما يؤكد عدم معنوية أثر هذا البعد.

✓ وجود أثر عكسي لممارسة السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛ حيث بلغ مستوى معنوية معامل الانحدار  $(0.008)$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  وبلغت درجة التأثير (معامل B) قيمة  $(-0.260)$ .

✓ وجود أثر عكسي لتعزيز السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛ حيث بلغ مستوى معنوية معامل الانحدار  $(0.002)$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  وبلغت درجة التأثير (معامل B) قيمة  $(-0.240)$ .

خامساً-تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ما يلي:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل الثاني في الدراسة المتمثل في جودة الحياة الوظيفية (بشكل عام) في مستوى التهكم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال، وقد بلغ معامل الارتباط  $(-0.488^{**})$ ، فيما بلغ معامل التحديد  $(R^2)$  قيمة  $(0.286)$  حيث تفسر هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته  $(28.6\%)$  من التغيرات العكسية الحاصلة في التهكم التنظيمي للموظفين.

✓ وجود أثر عكسي لبعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛ حيث بلغ مستوى معنوية معامل الانحدار  $(0.007)$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  وبلغت درجة التأثير (معامل B) قيمة  $(-0.180)$ .

✓ عدم وجود أثر لبعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية في التهكم التنظيمي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛ حيث بلغ  $(0.154)$  وهو أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

✓ وجود أثر عكسي لبعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية في التهكم التنظيمي بصفة مجمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى؛ حيث بلغ مستوى معنوية معامل الانحدار (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وبلغت درجة التأثير (معامل B) قيمة (-0.250).

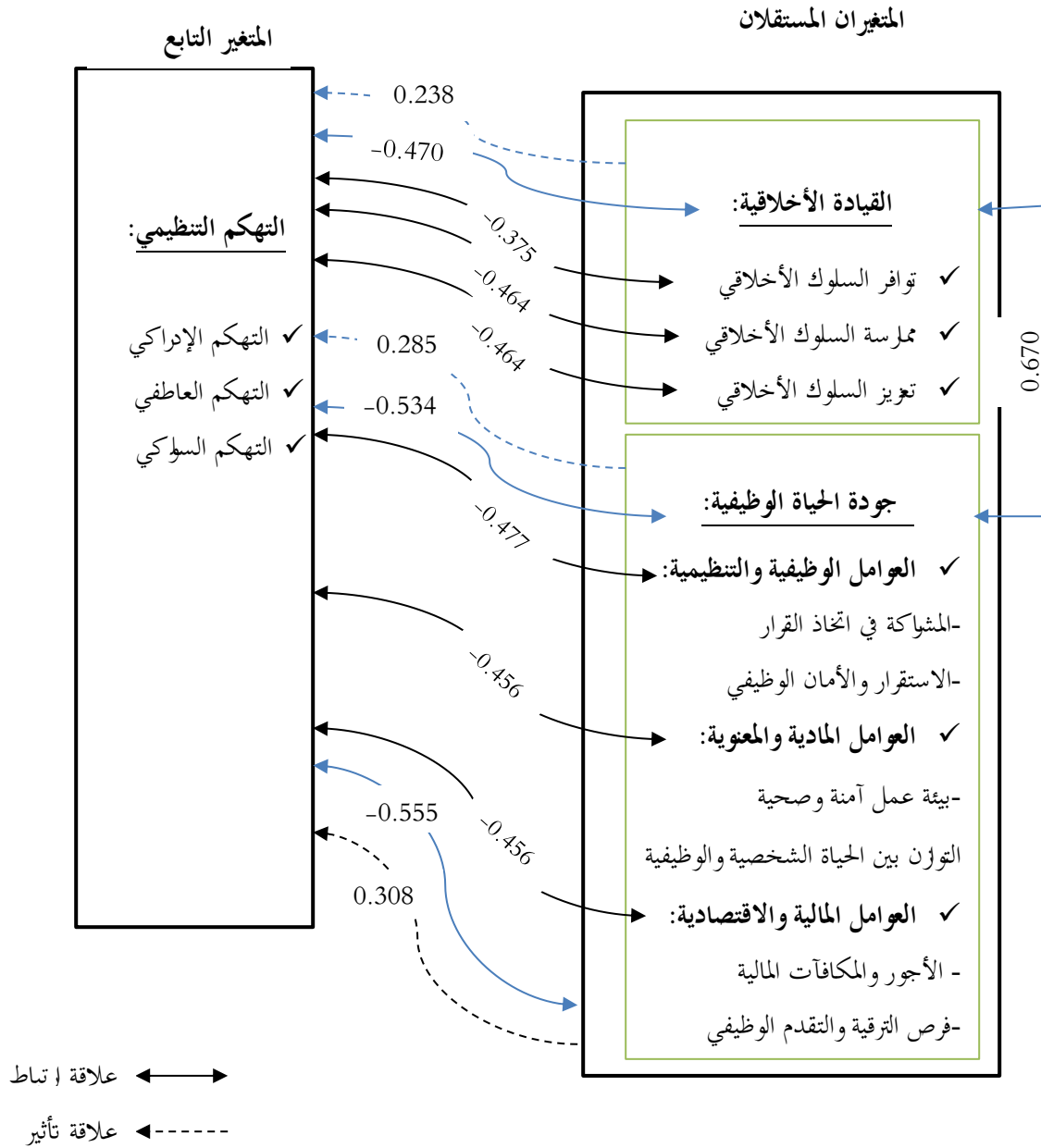
سادساً-تنص الفرضية الرئيسية السادسة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كالاتي:

✓ وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مجتمعين في التهكم التنظيمي، حيث يتضح أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد (-0.555)، بينما بلغ معامل التحديد (0.308 %) حيث يفسران معا ما نسبته (30.8 %) من التغير العكسي الحاصل في التهكم التنظيمي، وأن نسبة (69.2 %) ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة.

✓ وكما أن معاملات الانحدار معنوية ذات دلالة إحصائية وهي أقل من (0.05) بالنسبة لكلا المتغيرين (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية)، فكلاهما يساهمان في معادلة الانحدار حيث بلغ معامل (B) للقيادة الأخلاقية (-0.198) و(-0.388) لجودة الحياة الوظيفية.

✓ جاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتبين أن جودة الحياة الوظيفية كانت أول المتغيرات الداخلة في النموذج باعتباره المتغير الأكثر إسهاما في تفسير التباين في المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، حيث تفسر ما قيمته (28.5 %) من التغيرات الكلية المعاكسة التي تطرأ على التهكم التنظيمي لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال، ثم تلتها القيادة الأخلاقية التي أضافت قيمة تفسيرية بلغت (2.3 %).

ويمكن تلخيص أهم النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالتباين في آراء الباحثين

تنص الفرضية الرئيسية السابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وقد أسفر تحليل النتائج على ما يلي:

✓ لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع.

✓ لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي تعزى لعامل السن بينما نجد أن هناك تباين ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية لصالح الموظفين الذين يتراوح سنهم بين (41 إلى 50 سنة).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة حول مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لعامل المستوى الدراسي، وقد جاءت هذه الفروق لصالح المستوى الدراسي الثانوي على حساب المستوى الدراسي الجامعي والدراسات العليا بالنسبة للقيادة الأخلاقية، ولصالح المستوى الدراسي المتوسط بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، أما فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي فقد كانت الفروقات لصالح الجامعيين والحاصلين على درجة دراسات عليا بالمقارنة مع المستوى الدراسي المتوسط والثانوي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي) تعزى لعامل التصنيف الوظيفي ما عدا متغير جودة الحياة الوظيفية، وقد حدث الاختلاف بين الطاقم الطبي والشبه طبي بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية وهذه الفروقات جاءت لصالح الموظفين شبه الطبيين، بينما على مستوى التهكم التنظيمي فقد أحدثت فئة الأطباء فروقا لصالحها مقارنة بفئة شبه الطبيين والعمال المهنيين هذا من جهة ومن جهة ثانية أحدثت فئة الإداريين تباينا في الإجابات لصالحهم مقارنة بالعمال المهنيين.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لعامل سنوات الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأقل من (5 سنوات) على حساب من يملكون خبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) ومن (10 إلى 15 سنة) وهذا عندما يتعلق الأمر بمستوى القيادة الأخلاقية. بينما إذا تعلق الأمر بتصورات أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية فإن الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات أحدثوا فروقا وذلك لصالحهم مقارنة بمن يملكون خبرة تنحصر بين (5 إلى أقل من 10 سنوات). في حين الفئة التي كانت سببا في إحداث الفروقات في اتجاهات أفراد العينة حول مستوى التهكم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الموظفين ذوي الخبرة بين (5 وأقل من 10 سنوات) باعتبارهم الأكثر تهكما مقارنة بمن هم في بداية مسارهم الوظيفي أي من لم يتجاوزوا بعد (5 سنوات).

ويمكن تلخيص لنتائج اختبار الفرضيات في الجدول الموالي:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (60): تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية                                                                                                                                                                                                 | النتيجة                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>الفرضية الرئيسية الأولى:</b> لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )                       | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافر السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )                                                  | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )                                                | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )                                                 | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| <b>الفرضية الرئيسية الثانية:</b> "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                         | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                                    | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                                   | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                                    | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| <b>الفرضية الرئيسية الثالثة:</b> "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                      | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل الوظيفية والتنظيمية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                              | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المادية والمعنوية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                                | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| • "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل المالية والاقتصادية والتهكم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"                                              | توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية |
| <b>الفرضية الرئيسية الرابعة:</b> "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية           |
| • لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                            | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية        |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                                       | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| • "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز السلوك الأخلاقي في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                                         | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| الفرضية الرئيسية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| • لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الوظيفية والتنظيمية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                                     | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| • " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المادية والمعنوية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                                     | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                    |
| • "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل المالية والاقتصادية في التهكم التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال"                                                                                                                                                                                                    | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال                                                                                                                                                  | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية                                                                                                                                                       |
| الفرضية الرئيسية السابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (النوع، السن، المستوى الدراسي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بولاية أولاد جلال" |                                                                                                                                                                                 |
| • "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير النوع بالمؤسسة محل الدراسة"                                                                                                                                                      | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                                                                                                                                  |
| • "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير السن بالمؤسسة محل الدراسة"                                                                                                                                                       | القيادة الأخلاقية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية<br>جودة الحياة الوظيفية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح (41 إلى 50 سنة)<br>التهكم التنظيمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية |
| القيادة الأخلاقية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المستوى الثانوي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير المستوى الدراسي بالمؤسسة محل الدراسة"</p> <p>جودة الحياة الوظيفية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المستوى المتوسط والدراسات العليا</p>                                                                                                                                                        | <p>● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة"</p> <p>القيادة الأخلاقية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح شبه الطبيين</p> <p>جودة الحياة الوظيفية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية</p> <p>التهكم التنظيمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأطباء وفئة الإداريين</p> |
| <p>● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة"</p> <p>القيادة الأخلاقية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح خبرة أقل من 5 سنوات</p> <p>جودة الحياة الوظيفية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح خبرة أقل من 5 سنوات</p> <p>التهكم التنظيمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح خبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

المصدر: من إعداد الباحثة

### المطلب الرابع: مقترحات الدراسة

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحثة تقدم بعض المقترحات التي ينبغي أخذها من طرف مسيري المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان بأولاد جلال حيث تتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- على قادة المؤسسة محل الدراسة ومسيريها أن يكونوا قدوة حسنة لمؤسسيهم بالتحلي بالسلوك الأخلاقي وممارسته وإبرازه في تعاملاتهم مع موظفيهم والالتزام الأخلاقي تجاههم واتخاذ القرارات الأخلاقية بكل نزاهة ومصادقية وعدم التضحية بالمعايير الأخلاقية في سبيل استغلال السلطة الممنوحة لهم لخدمة مصالحهم الشخصية، وبذلك يستطيع القادة تغيير التصورات السلبية للتابعين تجاههم وبالتالي التفاعل مع المبادرة الأخلاقية في إطار ما يسمى بالتعلم الاجتماعي.



## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- على المسؤولين الاهتمام أكثر بالتعامل بشكل عادل مع الموظفين مع إظهار الامتنان لما يبذلونه من مجهودات والوفاء بالوعود والالتزامات تجاههم والشفافية في التقييم وهذا ما يساهم في حماية المؤسسة من الصراعات بين المسؤولين والموظفين في العمل ويخفف من مشاعر الغضب والاستياء ويحد من سلوكيات التذمر والشكوى والاستهزاء والسخرية من الممارسات المتبعة بالمؤسسة.
- على قادة المؤسسة ومسيريها أن يكونوا على دراية جيدة بالمعضلات الأخلاقية التي تواجهها المؤسسة والعمل على تنمية القائد الأخلاقي فيهم لضمان مراعاة المعايير الأخلاقية وبالتالي الصرامة بكل ما يتعلق بالأخلاق والقضايا الأخلاقية سواء من ناحية وضع برامج واضحة لمنح المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية لمن يحترمون المعايير الأخلاقية أو العقاب المناسب لمن ينتهكون هذه المعايير، وذلك عن طريق لجان أخلاقية مخصصة للمراقبة والتدقيق الأخلاقي والعمليات التأديبية.
- زيادة الوعي لدى مسؤولي المؤسسة بتأثير القيادة الأخلاقية لما لها من نتائج إيجابية إذا تم تبنيها وعواقب سلبية في حالة التخلي عنها وعدم الاهتمام بها حيث أثبتت الدراسة أنها تخفف من التهكم التنظيمي للموظفين وتحد من السلوكيات السلبية لهم.
- جعل القيادة الأخلاقية لدى مسؤولي المؤسسة جزءا لا يتجزأ من الهوية التنظيمية البارزة للمؤسسة واعتمادها كأسلوب في تسييرهم وعملهم اليومي وتعاملاتهم مع الموظفين وأصحاب المصلحة.
- يتضمن عدم الامتثال للقيادة الأخلاقية زيادة السلوكيات اللاأخلاقية والتهكمية للموظف التي تشكل إضرارا بسمعة المؤسسة باعتبارها في القطاع العام، لذلك على المؤسسة محل الدراسة العمل وفقا لأسلوب القيادة الأخلاقية ليس بصفة اختيارية بل بصفة ضرورية وحتمية.
- على الإدارة العليا للمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة أن تترجم المعايير الأخلاقية في شكل ممارسات أخلاقية وفقا لمهام كل رئيس مباشر وخصوصا رؤساء المصالح الذين يعتبرون مقبدين نوعا ما بالتعليمات الإدارية مما يسمح لهم بلعب دور قيادي أخلاقي أكثر مرونة.
- العمل على ترسيخ وتعزيز السلوك الأخلاقي بين التابعين من خلال الدورات والتدريبات الضرورية على شكل برامج تمس جميع موظفي المؤسسة بمختلف تصنيفاتهم الوظيفية حول السيناريوهات المحتملة للمعضلات الأخلاقية التي يواجهها الموظفون في المؤسسة وكيفية التصرف اتجاهها، وتوفير مدونة أخلاقية مكتوبة تستعمل كبوصلة ومرشد للموظفين لكيفية التعامل مع مواقف أخلاقية معينة.
- امتثال رؤساء المصالح خاصة وقادة المؤسسة بصفة عامة لتعزيز ثقافة الحوار البناء ومناقشة القضايا الأخلاقية مع موظفيهم وبناء شبكة تواصل فعالة رقمية أو إنشاء الخط الساخن بين الإدارة والمستوى التشغيلي للتبليغ الفوري والسريع لأي تجاوزات غير أخلاقية وإيجاد الحلول المناسبة.
- يجب على إدارة المستشفى الاختيار بعناية لرؤساء المصالح والمراقبين الطبيين والمسؤول المباشر للموظف ممن يمتلكون قيم أخلاقية عالية وسمعة جيدة لما لهم من قدرة على ممارسة التأثير الأقوى على مواقف وسلوك الموظفين، مع إجراء التدريبات الأخلاقية المستمرة لكل من يتولون مواقع إشرافية وقيادية، بالاستعانة بخبراء أو بدكاترة جامعيين في المجال.
- تنفيذ برامج تدريبية وورشات عمل لكافة المستويات الإدارية لتوضيح مفهوم القيادة الأخلاقية ومدى استفادة المستشفى والموظفين من تطبيقها.

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

▪ تعزيز اعتقاد الموظفين وإدراكهم بإمكانية الوثوق بالمسؤولين بمؤسستهم وذلك عن طريق تجنب تقديم الوعود والإخلال بها، فسخ المجال أمامهم للإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم وانتقاداتهم دون الخوف من العقاب والبوح بمشاكلهم ومناقشتها ومحاولة إيجاد حلول عملية لها بالإضافة إلى حصولهم على الاحترام والتقدير.

▪ اتباع سياسة الباب المفتوح لطرح كل انشغالات الموظفين والاستماع لهم مما يعمل على امتصاص أو التقليل من المشاعر السلبية الناجمة عن الاعتقادات الراسخة لهم اتجاه المؤسسة.

▪ تطوير نظام اتصال ثنائي الاتجاه بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى عقولهم وأفكارهم حول المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم، وبهذه الطريقة سيتم تحسين تصور الموظفين اتجاههم ويثبتون نيتهم في احترام العقد النفسي القائم بينهم.

▪ الحد من أسباب التهكم التنظيمي والمتمثلة في فقدان الموظفين للثقة اتجاه المسؤولين جراء عدم الوفاء بالوعود وعدم حصولهم على التقدير المناسب.

▪ من الضروري أن يعمل مسؤولو المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال على الرفع من جودة الحياة الوظيفية نظرا لدورها الهام في تخفيض التهكم التنظيمي للموظفين جنبا إلى جنب مع القيادة الأخلاقية وذلك من خلال تحقيق الآتي:

❖ التركيز على بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المالية والاقتصادية عن طريق:

◀ الاهتمام بتحسين مستويات الأجور بإعادة دراسة نظام الأجور في قطاع الصحة بصفة عامة من طرف الجهات المختصة والمعنية بذلك، بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية وما يكفي لإشباع الاحتياجات والمتطلبات الشخصية للموظفين وبما يتوافق مع مجهوداتهم المبذولة والمخاطر النفسية والجسدية المرافقة لطبيعة الوظيفة، بالإضافة إلى زيادة المكافآت وتوزيعها بشكل عادل ومنصف والتي من شأنها أن تمتص مشاعر الغضب والاستياء وتعوض انخفاض الأجور الممنوحة لهم.

◀ إيجاد نظام واضح وملائم للترقيات وإتاحة الفرصة لجميع الموظفين للتقدم في مسارهم الوظيفي وفقا لمعايير موضوعية وشفافة وعادلة وضوابط محددة والابتعاد على المحسوبية والتمييز بين الموظفين مع توفير فرص للموظفين لممارسة مهارات جديدة في مواقف العمل الحقيقية وتقديم حوافز للمشاركة في الدورات التدريبية وضرورة انسجامها مع توقيت العمل للموظف.

❖ التركيز على بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل الوظيفية والتنظيمية عن طريق:

◀ فسخ المجال للموظفين بالمستشفى للمشاركة في اتخاذ القرارات من مختلف المستويات التنظيمية وخصوصا موظفي المستوى التشغيلي من أطباء وممرضين وعمال مهنيين لأنهم أدرى بواقع العمل ومنحهم مساحة أوسع لاتخاذ القرارات المستعجلة وتدريبهم بشكل فعال لزيادة قدرتهم على حل المشكلات بطرق مبتكرة، فكلما زادت فرصهم في المشاركة كلما كانوا أكثر تقبلا لتنفيذ تلك القرارات وأقل تهكما بينما يحدث العكس عند انفراد المسؤولين بعملية اتخاذ القرار.

◀ على الإدارة أن تعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب لزيادة شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي وعدم التسبب في تقديم استقالاتهم أو التفريط في الكفاءات منهم، مع الحرص على تقليص النزاعات بين أطراف العمل لأداء المهام في جو تسوده الثقة المتبادلة بين الموظفين وخصوصا أن المستشفى يعتمد على فرق العمل في مصالح متعددة.

❖ التركيز على بعد جودة الحياة الوظيفية المرتبط بالعوامل المادية والمعنوية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

﴿ تفعيل برامج العمل المرنة وإبداء جانب من الليونة المدروسة من طرف المسؤولين دون الإخلال بالواجبات المهنية للموظفين لتمكينهم من ممارسة حياتهم الشخصية والوظيفية بشكل متوازن ومراعاة التزاماتهم العائلية ومناسبتهم الاجتماعية مما يرفع من معنويات الموظفين وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل والحياة.

﴿ زيادة تحسين ظروف العمل المادية في المستشفى وإعادة ترميم مبنى المستشفى نظرا لقدمه، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية منتظمة حول الصحة والسلامة المهنية وفق برامج محددة لمختلف التصنيفات الوظيفية لتمكين الموظفين من إدراك المخاطر المهنية المحتملة وتجنبها قبل فوات الأوان وكيفية التعامل معها في حالة حدوثها بالاستعانة بخبراء في المجال ضمن إطار الاتفاقيات بين المؤسسات.

تم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالإجابة على إشكالية الدراسة، أين تم اختبار فرضياتها والتأكد من مدى صحتها وقبل ذلك تم إجراء تشخيص لمستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي)، حيث تم التأكد من وجود حالة التهكم التنظيمي للموظفين وخصوصا التهكم السلوكي، مع انخفاض نسبي لكل من جودة الحياة الوظيفية (خاصة فيما يتعلق بالعوامل الاقتصادية والمالية) وبدرجة متوسطة القيادة الأخلاقية وتحديدًا فيما يتعلق بعندها المتمثل في (تعزيز السلوك الأخلاقي). وقد تم معالجة البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss/v27، وقد توصلت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين المستقلين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، وأن التغيرات في التهكم التنظيمي للموظفين تقوم بتفسيره كل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية منفردين ومجتمعين وذلك بصورة عكسية، إلا أنها تكون بتأثير أكبر في حالة اجتماعهما معا وقد كانت جودة الحياة الوظيفية أول المتغيرات الداخلة في النموذج باعتبارها المتغير الأكثر إسهاما في تفسير التباين العكسي للتهكم التنظيمي، أما فيما يتعلق بفرضية الفروق، فقد تبين أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، التهكم التنظيمي) تعزى لمتغير النوع بينما نجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية حول هذه المتغيرات الثلاثة تعزى لسنوات الخبرة والمستوى الدراسي. أما بالنسبة لإجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي فلا توجد فروق، بينما توجد فروق فيما يتعلق بمتغير جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن. بينما تم إيجاد فروق ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي تعزى لعامل التصنيف الوظيفي، كما قدمت الباحثة في هذا الفصل مجموعة من المقترحات على ضوء ما جاءت به نتائج الدراسة.

# الخاتمة

يعتبر التهكم التنظيمي موضوعاً في غاية الأهمية، يتوجب اكتشاف أسبابه والعوامل التي تؤثر فيه وعواقبه، فالتهكم التنظيمي هو اتجاه سلبي يستهدف المؤسسة بأكملها سواء تعلق الأمر بالسياسات الإدارية أو الممارسات التنظيمية المتبعة، وغالباً ما يتم توجيه التهكم التنظيمي إلى الإدارة العليا. ويتكون من التهكم الإدراكي، العاطفي والسلوكي وهو ما يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية.

ينشأ التهكم التنظيمي نتيجة الفجوة بين توقعات الموظفين والواقع الفعلي الذي تقدمه المؤسسة، سواء فيما يتعلق بيئة العمل أو بأساليب القيادة، ويعكس ذلك قصوراً في الممارسات الإدارية التي ينبغي أن تستند إلى فهم دقيق لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم لضمان بيئة عمل أكثر توازناً وفعالية. وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتسلط الضوء على القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية كعوامل مؤثرة في التهكم التنظيمي، وكان من أهدافها التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرهما معا باعتبارهما متغيرين مستقلين على مستوى التهكم التنظيمي لدى الموظفين من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال. ولتحقيق ذلك تم في هذه الدراسة بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بحيث تم توزيعه على عينة بلغت (285) موظفاً من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

وقد أكدت دراستنا أن القيادة الأخلاقية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في بناء بيئة عمل متوازنة، حيث تعتمد على الصدق، النزاهة، العدالة الاجتماعية، والتواضع في التعامل مع الموظفين كما أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يلعب دوراً جوهرياً، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، عندما تلتزم المؤسسة بالنزاهة والاستجابة لتوقعات موظفيها، ينعكس ذلك إيجاباً على السلوك التنظيمي. في المقابل، يؤدي الإخفاق في تلبية هذه التوقعات إلى انتشار مشاعر الإحباط وفقدان الثقة، مما يُجفّز التهكم التنظيمي الذي يتجلى في قيام الموظفين في نشر تصورات سلبية حول المؤسسة، الشكوى المستمرة، التذمر، الانتقاد، السخرية من السياسات التنظيمية. وقد أظهرت نتائج دراستنا أن الالتزام بالقيادة الأخلاقية وتحسين جودة الحياة الوظيفية يساهمان في تخفيف حدة التهكم التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أن جودة الحياة الوظيفية كانت العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في التهكم التنظيمي حيث فسرت ما نسبته (28.5%)، ثم تلتها القيادة الأخلاقية التي أضافت قيمة تفسيرية بلغت (2.3%) حيث يفسران معا ما نسبته (30.8%) من التغير العكسي الحاصل في التهكم التنظيمي، ولقد كانت هذه النتيجة من بين جملة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه، وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج المتوصل إليها والمقترحات التي حاولنا تقديمها في ظل هذه النتائج وآفاق البحث التي قد تفتحها.

أولاً: نتائج ومقترحات الدراسة

يمكن إيجاز أهم النتائج فيما يلي:

#### ❖ النتائج النظرية:

✓ القيادة الأخلاقية هي أسلوب قيادي يعتمد على القيم والمعايير الأخلاقية لتوجيه وضبط السلوك الفردي والجماعي تتضمن خمسة مبادئ أساسية، تشمل احترام الآخرين من خلال معاملتهم بكرامة والاستماع إليهم بتعاطف، خدمة الآخرين بإيثار عبر دعمهم

- وتمكينهم، تحقيق العدالة عبر اتخاذ قرارات شفافة ومنصفة، التحلي بالصدق لضمان النزاهة وبناء الثقة، وأخيرًا بناء مجتمع متماسك عبر تحديد أهداف مشتركة تعزز التعاون والانتماء.
- ✓ تركز القيادة الأخلاقية على نظرية التعلم الاجتماعي التي تنص على أن القادة يعتبرون كنماذج (قدوة) يحتذى بهم يؤثر على سلوك التابعين. وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على المعاملة بالمثل، حيث يعزز القائد الأخلاقي الثقة والولاء للتابعين.
- ✓ تركز القيادة الأخلاقية على أربعة أركان أساسية، تبدأ بالقيم التي تعكس الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعايير التنظيمية، الرؤية التي توجه تحقيق الأهداف بأساليب نزيهة، ويعد الصوت أداة للتعبير الواضح عن هذه القيم وتعزيز بيئة عمل إيجابية، في حين تمثل الفضيلة جوهر التأثير الإيجابي ونشر القيم الأخلاقية بين الموظفين.
- ✓ تم تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية في ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في توافر السلوك الأخلاقي من خلال (الالتزام القائد بالقيم مثل النزاهة والعدالة والاحترام)، ممارسة السلوك الأخلاقي عبر (الأفعال التي تعكس المبادئ الأخلاقية وتجعل منه قدوة) وتعزيز السلوك الأخلاقي (بوضع معايير أخلاقية، وتحفيز التابعين للالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال المكافأة والعقاب وتوفير التدريب حول القضايا الأخلاقية بالمؤسسة).
- ✓ تقوم القيادة الأخلاقية على خمسة مبادئ أساسية، تشمل احترام الآخرين من خلال معاملتهم بكرامة والاستماع إليهم بتعاطف، وخدمة الآخرين بإيثار عبر دعمهم وتمكينهم، وتحقيق العدالة عبر اتخاذ قرارات شفافة ومنصفة، والتحلي بالصدق لضمان النزاهة وبناء الثقة، وأخيرًا بناء مجتمع متماسك عبر تحديد أهداف مشتركة تعزز التعاون والانتماء.
- ✓ تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في كونها تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والثقافة التنظيمية، تعزز ثقة التابعين وتحفزهم على التصرف وفقًا للمعايير الأخلاقية، تساهم في الصالح العام من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، تحسن العلاقات داخل المؤسسة وتلعب دورًا في السمعة التنظيمية والمنافسة في السوق كما تدعم استدامة المؤسسة من خلال اتخاذ قرارات عادلة وأخلاقية.
- ✓ جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم متعدد الأبعاد تعكس بيئة العمل التي تعزز رفاهية الموظفين وتشمل الجوانب الفردية والتنظيمية والاجتماعية، كما تعتمد على التفاعل بين العوامل الموضوعية، مثل ظروف العمل، والعوامل الذاتية مثل التوقعات الشخصية.
- ✓ تتعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفقًا لطبيعة المؤسسات وأهداف الباحثين، حيث نجد العوامل الوظيفية والتنظيمية، والتي تتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار والأمان الوظيفي. كما تشمل العوامل المادية والمعنوية بيئة عمل آمنة وصحية، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. أما العوامل المالية والاقتصادية فتتمثل في الأجور والمكافآت المالية إضافة إلى فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- ✓ تسهم جودة الحياة الوظيفية في زيادة رضا الموظفين، تحسين صحتهم، تعزيز الإنتاجية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتغيب ودوران العمل، كما تعزز بيئة العمل الإيجابية، العمل الجماعي، والابتكار، مما يرفع الروح المعنوية للموظفين ويحسن صورة المؤسسة.
- ✓ يتضمن تحسين جودة الحياة الوظيفية عدة برامج حيث تشمل البرامج التقليدية تحسين بيئة العمل من خلال الإضاءة والحرارة المناسبة وتقليل الضوضاء، إلى جانب برامج الصيانة البشرية والتدريب، الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية، العلاقات الإنسانية. أما البرامج

الحديثة فتشمل التصميم الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتيًا، وترتيبات العمل البديلة مثل الدوام المرن والعمل عن بعد، إضافة إلى حلقات الجودة.

✓ تعتمد بعض مداخل تحسين جودة الحياة الوظيفية على تمكين الموظفين، المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال، مما يضمن بيئة عمل تعزز رفاهية الموظفين وتحفز الإنتاجية.

✓ يتمثل التهكم التنظيمي في اعتقاد الموظفين بأن المؤسسة، تفتقر إلى التماسك الأخلاقي، حيث تُقدّم مصالحها الذاتية على المبادئ الأساسية كالصدق، العدالة، والإخلاص. يؤدي هذا التباين بين توقعات الموظفين والواقع الفعلي إلى توليد استجابات عاطفية وسلوكيات سلبية تجاه المؤسسة.

✓ يقوم التهكم التنظيمي كاتجاه على ثلاث نظريات رئيسية. وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي، يتشكل سلوك الأفراد في المؤسسة بناءً على مبدأ المعاملة بالمثل، مما يؤثر على تصوراتهم وسلوكهم. أما نظرية العقد النفسي، فتوضح أن انتهاك التوقعات المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل يؤدي إلى فقدان الثقة والشعور بالإحباط، مما يعزز التهكم التنظيمي. من ناحية أخرى، تفسر نظرية الإحباط-العدوان كيف أن العقوبات التنظيمية والممارسات الإدارية غير العادلة تخلق إحباطاً يدفع الموظفين إلى التعبير عن استيائهم بالتهكم التنظيمي.

✓ يتكون التهكم التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في التهكم الإدراكي (الذي يعكس اعتقاد الموظفين بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة وتعتمد على المصالح الذاتية، مما يثير الشك في مصداقيتها وعدالتها)، التهكم العاطفي (يتمثل في المشاعر السلبية مثل الغضب والاستياء والإحباط الناتجة عن خيبة الأمل في المؤسسة وسلوكها غير العادل)، أما التهكم السلوكي (فيتجسد في سلوكيات انتقادية وساخرة تجاه المؤسسة).

✓ ينشأ التهكم التنظيمي من عدة عوامل شخصية وتنظيمية، فمن الناحية التنظيمية، يؤدي انعدام النزاهة، الظلم، انتهاك العقود النفسية، وسوء الإدارة إلى التهكم التنظيمي. كما أن الضغط الوظيفي، عبء العمل، ضعف التفاعل بين القائد والموظفين، وانعدام الاستقلالية في اتخاذ القرار تزيد من حدة التهكم. من جهة أخرى، تلعب العوامل الشخصية مثل أخلاقيات العمل، التوقعات الفردية، والتجارب السابقة دورًا في تحديد مدى تأثير الموظفين بهذه الظروف.

❖ إلى جانب هذه النتائج النظرية، تم من خلال الدراسة الميدانية التوصل إلى عدد من النتائج - تم التفصيل فيها سابقا- حيث كانت أهمها:

✓ أن توافر السلوك الأخلاقي لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال مرتفعًا، خاصة فيما يتعلق بصفتي التواصل والأمانة، بينما كان احترام آراء الآخرين والوفاء بالوعود بمستوى متوسط. من ناحية أخرى، كانت ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيزه داخل المؤسسة في المستوى المتوسط، ويرجع ذلك إلى عدم كفاية المبادرات التشجيعية، مما أدى إلى تأثير محدود على تعزيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين. وبشكل عام، انعكس ذلك على القيادة الأخلاقية في المؤسسة، التي كانت بمستوى متوسط.



- ✓ كان مستوى جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المالية والاقتصادية منخفض، وتمثلت هذه العوامل خاصة في الأجور والمكافآت، هذه الأخيرة التي تعتبر من أكثر الجوانب التي تحتاج إلى تحسين - بالمؤسسة محل الدراسة - لشعور الموظفين بعدم العدالة في توزيعها وعدم كفايتها لمتطلبات الحياة بالإضافة إلى غموض إجراءات الترقية.
- ✓ جاء مستوى جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية بدرجة متوسطة، فقد تبين أن الموظفين يواجهون صعوبات في المشاركة في اتخاذ القرار مع غموض في القرارات الإدارية وعدم الاهتمام بتهيئة بيئة تعزز الثقة المتبادلة بين أطراف المؤسسة والعمل بروح الفريق.
- ✓ جاء مستوى جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية بدرجة متوسطة، بسبب النقص في إجراءات السلامة وتوفير المعدات الوقائية اللازمة، بالإضافة إلى ضعف مرونة جداول العمل.
- ✓ أظهر الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى متوسطاً من التهكم التنظيمي، حيث هناك اعتقاد للموظفين بعدم مصداقية المؤسسة (التهكم الإدراكي) بمستوى متوسط، ووجود مشاعر خيبة الأمل لعدم تحقيق توقعاتهم (التهكم العاطفي)، في حين كان التهكم السلوكي مرتفعاً، حيث عبّر الموظفون عن استيائهم من خلال سلوكيات تمثلت في التذمر، الشكوى، والانتقاد.
- ✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية، حيث كلما زادت القيادة الأخلاقية ارتفع مستوى جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في التهكم التنظيمي، أي أن تعزيز القيادة الأخلاقية يقلل من التهكم التنظيمي.
- ✓ وجود أثر عكسي لجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي حيث أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يقلل من التهكم التنظيمي.
- ✓ وجود تأثير عكسي لكل من القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية معاً في التهكم التنظيمي، حيث كانت جودة الحياة الوظيفية هي العامل الأكثر تأثيراً، تليها القيادة الأخلاقية. ومع ذلك، فقد تبين أن نسبة كبيرة من التغير في التهكم التنظيمي تفسرها عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.
- ✓ عدم وجود فروق في آراء الباحثين حول القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، والتهكم التنظيمي تعزى لمتغير النوع. أما بالنسبة للسن، فلم تكن هناك فروق في القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، لكن جودة الحياة الوظيفية كانت أكثر إيجابية لدى الفئة العمرية بين 41 و50 سنة.
- ✓ وجدت فروق في التصورات بناءً على المستوى الدراسي، حيث كان الموظفون ذو المستوى الثانوي أكثر إدراكاً للقيادة الأخلاقية، وأصحاب المستوى المتوسط أكثر رضا عن جودة الحياة الوظيفية، بينما كان الجامعيون والحاصلون على دراسات عليا أكثر تهكماً.
- ✓ من حيث التصنيف الوظيفي، كان الموظفون شبه الطبيين أكثر إدراكاً للقيادة الأخلاقية مقارنة بالأطباء، بينما كانت فئة الأطباء والإداريين أكثر ميلاً للتهكم التنظيمي.
- ✓ أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات) كانوا أكثر إدراكاً للقيادة الأخلاقية وأكثر رضا عن جودة الحياة الوظيفية، في حين كان الموظفون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات أكثر ميلاً للتهكم التنظيمي.

تؤكد هذه النتائج أن جودة الحياة الوظيفية والقيادة الأخلاقية عاملان أساسيان في الحد من التهكم التنظيمي، وبناءاً على ما سبق قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات للمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال تمثلت أساساً في العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية عبر زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتطوير سياسات عادلة ومناسبة للأجور والمكافآت والترقيات مع تعزيز الشفافية، والاهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وزيادة المرونة في أنظمة العمل لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية. بالإضافة إلى ضرورة ترسيخ القيادة الأخلاقية كجزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة، خاصة من خلال تعزيز السلوك الأخلاقي بين الموظفين وبالتحديد فيما يتعلق بوضع آليات واضحة لمكافأة من يلتزمون بالمعايير الأخلاقية والعقاب المناسب لمن ينتهكون هذه المعايير، وتبني برامج تدريبية لتعزيز القيم الأخلاقية.

#### ثانياً: آفاق البحث المستقبلية

تساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية والتهكم التنظيمي، كما تقدم رؤى عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة، كما تفتح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال، وقد حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين متغيرين مستقلين هما (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) وأثرهما في التهكم التنظيمي، ولكن بالنظر إلى نطاق الدراسة، أداة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها فإنه يتولد لدينا مواضيع مستقبلية تتطلب البحث والتعمق فيها على سبيل المثال:

- إجراء دراسة مماثلة في المؤسسات الصحية الخاصة والعمومية -دراسة تحليلية مقارنة-؛
- إجراء دراسة مماثلة بتطبيقها على مؤسسات القطاع الصناعي؛
- ينبغي للبحوث المستقبلية أن تستكشف متغيرات مستقلة أخرى قد يكون لها تأثير في التهكم التنظيمي على سبيل المثال التحول الرقمي، إدارة المخاطر النفسية والاجتماعية، الاستقامة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية الخضاء، الصحة التنظيمية؛
- التحديات الأخلاقية للقيادة في العصر الرقمي: العضلات الأخلاقية وتنمية الثقة بين أصحاب المصلحة؛
- أثر التهكم التنظيمي في جودة الخدمات الصحية؛
- إجراء دراسة مماثلة مع زيادة عدد المؤسسات ليتم تعميم النتيجة المتحصل عليها؛
- يمكن للباحثين المستقبليين إجراء دراسات طويلة في نفس المؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة واجرء تقييم حول ما إذا كانت هذه التصورات والنتائج تتغير بمرور الوقت أم لا.
- دراسة أثر التكامل بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في التهكم التنظيمي باستخدام نماذج تحليل متقدمة تتناسب مع طبيعة الدراسة.

قائمة المصادر

والمراجع

## I. الكتب

1. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الأولولة.
2. إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. عمان: دار ابن النفيس.
3. بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
4. خالد أحمد علي محمود. (2019). تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
5. خير الدين خوجة الكوسوفي. (2023). القيادة الناجحة: تأصيلها في ضوء الآليات القرآنية والدراسات المعاصرة. الان ناشرون وموزعون.
6. سناء خضر. (2008). الفلسفة الخلقية والعلم نظرة نقدية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
7. سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في مؤسسات الأعمال العصرية (الإصدار دار الفكر العربي).
8. طعيمان جعبل طعيمان. (2021). اثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات. عمان: الان ناشرون وموزعون.
9. عبد الشافي محمد ابو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
10. فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
11. فريد فهمي زيارة. (2019). وظائف الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية.
12. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي. (2008). القاموس المحيط. القاهرة: دار الحديث.
13. مجمع اللغة العربية. (2005). المعجم الوسيط. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
14. محمد الصيرفي. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
15. محمد شيراز خضر. (2022). إدارة الأعمال (الإصدار 1). لندن: دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع.
16. مؤيد سعيد السالم. (2015). تحليل القيم الإدارية والسلوك الإداري. مركز الكتاب الأكاديمي.
17. ناريمان يونس لهلوب. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: المنهل.
18. نجم عبود نجم. (2019). الروحانية في الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. نعيم بن عطا الله الجهني، شائع بن خالد القحطاني، ميرفت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشملان، وعائض بن خلف الرشيد. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
20. يوسف قطامي، ومنى أبو نعيم. (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.

## II. المقالات:

1. احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد، وزينب هادي معيوف الشريفي. (2015). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(36).
2. أمال يوب، وإكرام بودبزة. (2021). أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة- دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة. *مجلة التكامل الإقتصادي*، 9(1)، 137-148.
3. أميرة خضير كاظم. (2016). تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التنظيمي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 12(50)، 211-242.
4. بسام سمير الرميدي. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شؤكات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(1)، 339-357.
5. جواد محسن راضي، وعبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(21)، 103-119.
6. حسين صديق. (2012). الاتجاهات من منظور علم الاجتماع. *مجلة جامعة دمشق*، 28(4+3)، 299-322.
7. حميد سالم غياض الكعي. (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (111)، 1-24.
8. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، ومروة مصطفى محمد محمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية*، 38(12)، 180-282.
9. حيدر جاسم الجبوري، وصادق خضير عبد العظيم. (2021). تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 1(17)، 162-182.
10. خالد بن عبد العزيز الشملان. (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الارشاد الأكاديمي. *مجلة كلية التربية ببنها*، 293-328.
11. دنيازاد مغنوس، وشراف عقون. (2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2. *مجلة جديد الاقتصاد*، 16(1)، 265-291.
12. رياض بن حسين الهاشمي، وعلي بن محمد العضيلة. (2017). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(1)، 1-30.

13. زياتي توفيق، وصافي بوبكر. (2022). مقومات منظومة الأخلاق لدى المؤسسات ودورها في صناعة جودة الحياة الوظيفية-دراسة استكشافية بجامعة طاهري محمد-بشار. *مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال*، 6(2)، 48-67.
14. سحراء أنور حسين علي، و علي حسون فندي الطائي. (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (34)، 1-28.
15. سعد العنزي، ونغم حسين نعمة. (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمؤسسات الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(54)، 1-26.
16. سعد علي حمود العنزي، وفضيلة سلمان داود. (2012). تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة كمن المصارف الخاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(66)، 1-29.
17. سعدية سعيدي. (2018). مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى مؤسسات الأعمال. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 5(1)، 81-90.
18. سومية تواتي. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأصيل النظري والمفاهيمي. *مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية* (2)، 484-499.
19. شراف عقون، ولقمان بوخدوني. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. *الأفاق للدراسات الاقتصادية*، 5(2)، 78-94.
20. صبا نوري الحمداني، ومحمد الخولاني. (2018). تأثير التفكير الإستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. *المجلة للعربية للإدارة*، 38(2)، 211-229.
21. عامر علي حسين العطوي. (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المؤسسات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(2)، 10-48.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* (2).
23. عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. *المجلة العلمية*، 2-43.
24. عبد العزيز عبد الهادي العامري. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرها على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 1(8)، 336-387.

25. عبد العزيز علي مرزوق. (2018). علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية". *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 47(4)، 99-146.
26. عبد الوهاب مغار. (2022). التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكدة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7(1)، 320-342.
27. عزة جلال نصر. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة. *الإدارة التربوية*، 27(27)، 13-97.
28. علاء فرحان طالب، عواد كاظم شعلان، وعلي عبد الحسن. (2014). تأثير التهكم نحو التغيير التنظيمي في سلوكيات العمل السلبية في المؤسسة. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 10(39)، 44-65.
29. فاتح دبله. (2017). النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية. تأليف مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي (الصفحات 3-25). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
30. فاتن حسين ناجي. (2014). مفهوم التهكم في نصوص محمد الماغوط المسرحية. *مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية*، 4(1)، 212-234.
31. فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق. (2020). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 109(1)، 99-263.
32. فاطنة قهيري، وسعيدة ضيف. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد*، 2(1)، 81-98.
33. فاطنة قهيري، ومحمد كسنة. (2018). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. *دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 10(3)، 666-691.
34. كوسرت محمد ابابكر، أحمد آزان شريف، ورنا نيسان يوسف. (2020). دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين/أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16(52)، 523-545.
35. محمد الأمين أحمد فواتيح، وبوحفص مباركي. (2016). جودة الحياة الوظيفية في ظل إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية-. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، 12(12)، 337-377.
36. محمد سعيد عبد المطلب. (2016). دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الإفادة منها في جامعة عين شمس. *مجلة الإدارة التربوية*، 10، 285-334.
37. محمد علي عبد الله، وأحمد علي حسين. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تعزيز سعادة العاملين دراسة تحليلية لآراء الملاكات التدريسية في كليات جامعة تكريت. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*، 18(59)، 220-238.

38. محمد محمد أحمد عبد الخالق. (2020). اسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي "دراسة تحليلية". المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 78 (78)، 1089-1145.
39. محمودي كمال، ومحمودي شهرزاد. (2020). سلوك الفرد ومحدداته في المؤسسة. مجلة المفكر للدراسات القانونية السياسية، 3 (3)، 68-79.
40. مسعود هريش، ومختار حديد. (2020). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6 (4)، 10-29.
41. مظفر حمد علي، وأحلام إبراهيم ولي. (2020). دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين اربيل. مجلة قه لای زانست العلمية، 5 (3)، 695-723.
42. ميادة حياوي مهدي، ورزاق مخور داود. (2011). تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية نموذج إسلامي مقترح للمؤسسات المحلية المعاصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7 (21)، 121-140.
43. ميثاق هاتف الفتلاوي. (2014). دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصحية بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 10 (39)، 127-146.
44. ميثاق هاتف الفتلاوي، وسحر عباس حسين. (2015). دور العقود النفسية في التهكم التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 4 (15)، 22-44.
45. هدى أحمد الخلايلة، وأنمار الكيلاني. (2017). أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى. دراسات، العلوم التربوية، 44 (4)، 25-42.
46. هنادي أبو المعاطي، وسامح فياض. (2019). أثر الإحباط التنظيمي في الالتزام العاطفي والتمثيل السطحي في بعض الفنادق المصرية: الخبرة الوظيفية وسيط محسن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 17 (1)، 126-137.
47. وهيبه غربي، وحسينة معمري. (2022). أثر السلوك الأخلاقي للقيادة في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المستشفی القديم ابن سينا بأم البواقي. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 5 (1)، 184-203.
48. بمنى أحمد عتوم. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 21 (2)، 321-328.

### III. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. جنات بوخمم. (2014). تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل (رسالة ماجستير). جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
2. حسين ناصر شجاع المطيري. (2012). المبادلة بين المنفعة المالية والممارسة الأخلاقية في الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط



3. حنان بنت زيد عبد الرحمن فطاني. (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
4. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
5. ضياء فالح بنابي. (2014). علاقة الهيبة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
6. علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
7. عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
8. عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية التجارة: جامعة عين شمس.
9. فاتن باشا. (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة حالة مجمع سونلغاز - بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
10. فاطمة قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة عاشور زيان.
11. لقمان بوخدوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية (أطروحة دكتوراه). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة: المركز الجامعي هبد الحفيظ بوالصوف.
12. محمد السيد الهادي هناء. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي بالتطبيق على بعض المؤسسات المصرية (رسالة ماجستير). كلية التجارة، مصر: جامعة بنها.
13. محمد عبد الله عبد الرحمن العفيفي. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية.
14. محمود إسماعيل إسماعيل أبو عودة. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية .

15. مريم بلار . (2020). التصورات الاجتماعية للطبيب المختص حول جودة الحياة في العمل على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة (أطروحة دكتوراه). كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفوني، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2.
16. معاذ غسان اسماعيل رشيد. (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري(رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، البلقراق: الجامعة العراقية.
17. ناصر محمد يوسف أبو شمالة. (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية(رسالة ماجستير منشورة). كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
18. نسيم خذير. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.
19. نصر الدين قعودة . (2021). اثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
20. نجاد عبد الرحمان الشنطي. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان (مذكرة ماجستير منشورة). غزة: جامعة الأقصى.
21. هاجر قريشي. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية(أطروحة دكتوراه منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

#### IV. المراسيم والقوانين:

- (1) القرار الوزاري المشترك القرار الوزاري المشترك. (20، 12، 2009). يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية. الجريدة الرسمية رقم 15 بتاريخ 7 مارس 2010.
- (2) القرار وزاري مشترك قرار وزاري مشترك. (15، 01، 2012). يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها. الجريدة الرسمية رقم 20 بتاريخ 4 أبريل 2012.
- (3) المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي رقم 07- 140. (19 ماي، 2007). يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 20 ماي 2007.
- (4) المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي رقم 97- 466. (2، 12، 1997). يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها. الجريدة الرسمية رقم 81 المؤرخة بتاريخ 10 ديسمبر 1997.
- (5) مرسوم تنفيذي رقم 19- 165 مرسوم تنفيذي رقم 19- 165. (27 ماي، 2019). يحدد كفاءات تقييم الموظف. لجريدة الرسمية رقم 37 بتاريخ 9 جوان 2019.

## 1. Books:

1. Allport, G. W. (1933). Attitudes. *Terminology. Handbook of Social Psychology*, 219.
2. Argyropoulou, E. (2011). Ethical Leadership: a prerequisite for School Leadership today or just another leadership construct? *Leading Ahead*. Leon Spain.
3. Aydin, Ş., Dedeoglu, B. B., & Çoban, Ö. (2020). *Organizational Behavior Challenges in The Tourism Industry*. USA: IGI Global.
4. Barker, A. M., Sullivan, D. T., & Emery, M. J. (2006). *Leadership Competencies For Clinical Managers*. Jones Bartlett Learning.
5. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
6. Bolden, R. (2004). *What is leadership*. Exeter: University of exeter, Leadership South West.
7. Breuer, J., & Malte, E. (2017). *Frustration-Agression Theory*. (W. Blackwell, Éd.)
8. C Cook, K. S., & Rice, E. (2006). *Social Exchange Theory, Handbook of Social Psychology*. (J. Delamater, Éd.) New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers iulla, J. B. (2003). *The Ethics of Leadership*. South Melbourne, Austrelia: Thomson/Wadsworth
9. Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating, Individuals, Groups, and Organizations*. New York: Routledge.
10. Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. R. (2008). *Psychological Contracts*. London, UK: Sage Publication
11. Dixit, A. K., & Pandiya, S. (2015). *Quality Of Work Life AN Over View On Banking System*. Horizon Books.
12. Dufour, N., & Abdel, B. (2017). *Comprendre les risques ressources Humaine*. france: Gereso Edition.
13. Fintelman Da Silva, F. (2015). *Qualidade De Vida No Trabalho*. Universidade Cândido Mendes.
14. Hansen, S. D., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). Psychological Contrat Theory. Dans *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 1-7). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
15. Hassanein, E. E. (2014). *Inclusion, Disability and Culture*. Rotterdam: Sense Publishers.
16. kok, J. k., & c, V. D. (2018). *Leading in a VUCA world integrating Leadership, discemment and spirtuality*. Cham: Springer International Publishing.
17. Langlois, L., & Lapointe, C. (2012). Effet du Questionnaire sur le Leadership éthique sur le développement d'une compétence éthique chez les gestionnaire de l'éducation. Université Laval.
18. Larson-Hall, J. (2010). *A Guide to Doing Statistics in Second L language Research Using Spss*. New York, USA: Routledge.
19. Mittal, R. (2015). *Leadership Personal effectiveness and Team Building*. Noida: Vikas.
20. Nourthouse, G. P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Poston: Pearson.
22. Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Boston: British Library
23. Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2019). *Cases in leadership*. Los Angeles i pozostate: Sage.

24. Schalock, R. L. (1997). *Quality of Life*. Washington, D.C.: American Association on Mental Retardation.
25. Şen, C., & Basim, H. N. (2022). *The Dark Side Of Organizational Behavior: Examining Undesirable Aspects of Organizational life*. London: Routledge, Taylor and Francis Group.
26. Swansburg, R. C. (1996). *Management and Leadership for Nurse Managers*. Jones and Bartlett Learning.
27. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson.
28. Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (éd. 8). Boston: Pearson.
29. Zegeye, A., Worku, A., Tefera, D., Zetu, M., Getu, M., & Sileshi, Y. (2009). Introduction to Research Methods. Graduate Studies and Research office Addis Ababa University.

## II. Articles:

1. Abbas, A. A. (2022). Social Cynicism Toward Governement Institution. *Journal of Humanities and Islamic Strategic Studies*, 4(46), 415-430.
2. Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Academic Staff in Ethiopian Universities. *Heliyon*, 9, 1-20.
3. Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
4. Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Hamidah, Sariwulan, Buchdadi, A. D., & Firda, F. (2020). Quality of Work Life's ts and Their Impats on Orgaganizational Commitments. *Sys Rev Pharm*, 11(7), 450-461.
5. Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A review of Ethical Leadership and Other Ethics-Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
6. Ahmad, S. (2013). Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
7. Ahmed , M. N. (2018). The Essence of Ethical Leadership and Its Influence in Achieving Employees' Job Satisfaction. *Business Ethics and Leadership*, 2(3), 53-66.
8. AL Muhannaa, M. (2023). The Effect of Ethical Leadership on Job Satisfaction and Affective Commitment: A Quantitative Case Study. *Social Science Journal*, 13(2), 5901-5924.
9. Alerahime, H., Mateen, H. Z., Tavakoli, A., & Amiry, A. T. (2023). Ethical Leadership and its Characterstics in Iraqi Health Institutions. *Revista Iberoamericana De Psicologian Del Eljercicio y Eldeporte*, 18(1), 59-65.
10. ALHadhrami, A., Alsarji, H., Alrishan, A. M., ALMaawali, I., & Gmech, I. (2022). Ethical leadership practices among basic education school principals. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(9), 3344-3353.
11. Al-Otaibi, R. G.-h. (2020). The Impact of Work-Life Quality on Staff Performance at Dawadami Public Hospital, Saudi Arabia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 107-130.
12. Altmann, T. K. (2008). Attitude: Aconcept Analysis. *Nursing Forum*, 43(3), 144-150.
13. Aly, N. A.-F., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality Of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.

14. Amadi, G. O., & Akani, C. V. (2020). Cognitive Cynicism and Employee Commitment in Foods, Beverages and Tobacco Firms In Rivers State, Nigeria. *Journal of Business and African Economy*, 6(1), 55-77.
15. Amadi, O. G., Obipi, I. Z., & Konya, K. T. (2020). Emotional Cynicism and Employee Commitment of Food, Beverage and Tobacco Companies in Port Harcourt Nigeria. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Work Place Ergonomics in Africa*, 11(6), 31-47.
16. Amin, C. A., & Wali, A. I. (2022). The Role of Ethical leadership Style in Enhancing Strategic Innovation: Analytical Study of the Faculty Board Members Sample Perceptions in Number of Private Universities in Erbil city During 2021. *Scientific Quarterly Refereed Journal*, 7(1098-1130).
17. Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
18. Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
19. Arabaci, I. B. (2010). The effects of Depersonalization and organizational Cynicism levels on Job Satisfaction of Educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
20. Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Cynicism. *Journal of Business Ethics*, 1-24.
21. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: A review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
22. Arndt, A. D., Singhapakdi, A., & Tam, V. (2015). Consumers as employees: the impact of social responsibility on quality of work life among Australian engineers. *Social Responsibility Journal*, 11 (1), 98-108.
23. Aruldoss, A., India, G., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The Relationship Between Quality of Work life Balancemediating Role of Job Commitment: Evidence From India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62.
24. Ashwini, J., & Varma, A. J, A. (2016). A study of review of literature on QWL–manufacturing sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(7), 93-97.
25. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, R. D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *the leadership Quarterly*, 15, 801-823.
26. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
27. Benhessine, N., & Boukhemkhem, D. (2015). Quality of work life: Theoretical and evaluation Case study of employees of Jijel University. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*, 11(11), 131-162.
28. Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations Industrielles*, 34(1), 22-40.
29. Berkowitz, L. (1989). Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.
30. Bishop, W. H. (2013). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. 635-637.

31. Bommer, W., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
32. Bora, B. (2015). Quality of Work life- An Overview. *Management Today*, 5(4), 184-191.
33. Brandes, P., & Das, D. (2015). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*, 233-266.
34. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social Learning Perspective For Construct Development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117-134.
35. Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
36. Bulog, I. (2017). The Benifits of Business Ethics- Ethical Behavior of Decision Makers: the Empirical Findings from Coatia. *Meditrranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 9-14.
37. Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationship across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72..
38. Carlson, H. C. (1983). Model of Quality of Work Life as a Developmental Process. *Education + Training*, 25(1), 27-32.
39. Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
40. Chan, S. (2020). The Interplay Between Relational and Transactional Psychological Contracts and Burnout and Engagement. *Asia Interplay Between Relational and Transactional Psychological Contracts and Burnout and Engagement*, 1-9.
41. Chandranshu, S. (2012). Factors Affecting quality of Work life: Emprical Evidence From Indian Organisations. *Australien Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
42. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: Ameta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 1-17.
43. Chonko L. Ethical Theories. Available online at: <https://www.dsef.org/wpcontent/uploads/2012/07/EthicalTheories.pdf> (accessed juille 31, 2023).
44. Cinar, O., Karcioğlu, F., & Aslan, I. (2014). The relationship among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
45. Çinar, O., Karcioğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The Relationships Among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A survey Study In Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
46. Clarke, M. (1999). Management Development: A New Role In Social Change? *Management Decision*, 37(10), 767-777.
47. Cokler, A. N. (2012). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. *Internatioal Journal Of Human Sciences*, 9(1), 82-101.



48. Cole, M. s., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463-484.
49. Cole, M. S., Schaninger Jr, w. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network A Multilevel, Conceptuel Examination. *Group & Organization Management*, 142-167.
50. Collins, U., & Anthony, U.-O. (2019). Organizational Frustration and Self-Enhancing Humour As Correlates of Adherence to Criminal to Investigation Procedure. *Zik Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1).
51. Connell, J., & Waring, P. (2002). The Bohica Sundrome: a Symptom of Cynicism towards change initiatives. *Start. Change*, 11, 347-356.
52. Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2020). Ethics management and ethical Management: Mapping criteria and interventions to support responsible management practice. *Reserch Handbook of Responsible Management*, 155-174.
53. Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic- Virtue Scale For The MMPI. *The Journal Of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
54. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
55. Cropanzano, R., Anthony, E. I., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
56. De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and Despotie Leadership, Relationship With Leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi-method study. *the leadership Quarterly*, 19, 297-311.
57. Dean, J. W. (1995). *Cynicism in Organization*. Paris: Ecole de Paris.
58. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
59. Den Hartog , D., & De Hoogh, A. H. (2015). Empowering Behaviour and Leader Fairness and integrity: Studing perceptptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
60. Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology AND Organizational Behavior*, 2(1), 409-434.
61. Dhar, R. L. (2009). Cynicism in The India I.T. Organizations : An Exploration of The Employees Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), 152-175.
62. Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officier Candidattes. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
63. Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and Its Impact on Organizationel Pride In Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-16.
64. Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2007). The Adventages of An Inclusive Definition of Attitude. *Social Cognition*(25), 582-602.
65. Easton, S., & Van Laar, D. (2012). User manual of the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life.

66. Elmaghraby, H. A., Hassan, A. A., & Elsetouhi, A. M. (2023). The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Cynicism in Egyptian Tax Authority Employees. *The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Cynicism in Egyptian Tax Authority Employees*, 4(1), 446-487.
67. Ezzine, A., & Yahiaoui, N. (2022). The Relationship Between Ethical Leadership and corporate governance: Study of a sample of Algerian senior managers. *Scientific review of Economic fUture*, 10(1), 352-371.
68. Fernandes, R. B., Martins, B. S., Caixeta, R. P., Costa Filho, C. G., Braga, G. A., & Antonialli, L. M. (2017). Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *Revista Espacios*, 38(3), 5-24.
69. Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., & Kaplan, D. M. (1998). Toward A Social Context Theory of The Human Resource Management Organization Effectiveness Relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
70. Fouquereau, É., Gillet, N., & Brunault, P. (2020). La qualite de vie au travail un enjeu majeur pour le monde professionnel. 102-111. Consulté le 11 17, 2022, sur <https://www.researchgate.net>.
71. Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
72. Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining Ethical Leadership in Health Care Organizations and Its Impacts on Employee Work Attitudes: An Emprical Analysis From Austria. *Leadership In Health Services*, 34(3), 229-247.
73. Gilbert, B. (1989). The Impact Of Union Involvement on the dDesign and Introduction of Quality of Working life. *Humain Relations*, 42(12), 1057-1078.
74. Gilgeous, V. (1998). Manufacturing managers: their quality of working life. *Integrated Manufacturing Systems*, 9(3), 173 - 181.
75. Goktepe, E. A., Tunc, P., Kucukelci, D. T., & Yildirim, O. (2018). Validity and Rellability Study of Cynicism Scale. *International Journal of Scientific Knowledge*, 11(1), 1-5.
76. Görmən, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumlari Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilmler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 363-388.
77. Grama, B. (2013). Cynicism In Organizational Change. *Practical Application of Science*, 1(2), 107-111.
78. Hasanpour, A., Noori, R., & Kiaee, M. (2009). Organizational Cynicism; Caauses and Effects. *Organizational Culture Management*, 7(19), 119-141.
79. Hickman, M. J. (2008). On The Context Of Police Cynicism and Problem Behavior. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 4(1), 1-44.
80. Hickman, M. J., Piquero, N. L., & Piquero, A. R. (2004). The Validity of Niederhoffer's Cynicism Scale. *Journal of Criminal Justice*, 32, 1-13.
81. Homans, G. C. (1958). Social Behavior Exchange. *Chicago Journals*, 63(6), 597-606.
82. Horst, D. J., Brodayb, R., Bondarickc, R., Serpe, L. F., & Pilatti, L. A. (2014). Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 87-98.



83. Hyejin, B., Jr, R., & G, T. (2017). Examining The Role of Cynicism in The Relationship between Burnout and Employee Behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 217-227.
84. İkinci, S. S., Unalan, D., & Yurdakos, K. (2018). Examination of Relations Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Cynicism in The Health Sector. *Hacettepe Journal of Health Administration*, 21(3), 511-528.
85. Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational Cynicism as a Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(37), 104-121.
86. İşci, E., & Ari, H. (2019). The Role of Organizational Cynicism for The Effect of Emotional Labor On Individual Work Performance. *Sanitas Magiistreium*, 5(1), 58-95.
87. İsci, E., Sisman, F. A., & Bektas, G. (2013). A Reserch on the Relationship between Personnel Empowerment and Organizational Cynicism. *Management*, 3(5), 252-258.
88. Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022). Quality of Work Life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saudi Arabia. *International Journal of Financial Studies*, 10(61), 1-20.
89. Isik, O. G. (2014). Organizational Cynicism: A study Among Advertising Agencies. *Akdeniz Universitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(22), 130-151.
90. Jain, V. (2014). 3D Model of Attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(3), 1-12.
91. Johnson, K. W. (2005). The Role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of ethical Leadership. *Ethical Leadership*, 1-9.
92. Johnson, L. J., & O'leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of Psychological Contrat Breach and Organizational Cynicism: Not all Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational*, 24, 627-647.
93. Jorden, J., & Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions Behavior of Ethical Leadership. *Journal of Management*, 1-24.
94. Kafash, M. H., Mazloumi, N., & Mirzamohammadi, F. (2011). Causes and Consequences of Organizational Cynicism (Case Study: Employees of Prsian Electronic Commerce Company). *Management Studies in Development and Evolution*, 21(64), 117-139.
95. Kakar, A., Kruger, N., Durrani, D. K., Khan, M. A., & Meyer, N. (2020). Work-Life Balance Practices and Organizational Cynicism: The Mediating Role Of Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13.
96. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at work Questionnaire(ELW): Development and Validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
97. Kannika, & Chockalingam, S. M. (2019). Quality of Work Life: Importance in Small Scale Industries For Employees. *International Journal of Recent Technology and Engineering(IJRTE)*, 8(3), 8839-8843.
98. Kaptein, M. (2009). Ethics Programs and Ethical Culture: A next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship. *Journal of Business Ethics*, 261-281.

99. Kaptein, M. (2014). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scop, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, 415-431.
100. Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). Three General Theories of Ethics and the Integrative Role of Integrity Theory. *SSRN Electronic Journal*, 1-52.
101. Katz, D. (1960). The Functional Approach To The Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204.
102. Khaleghkhah, A., Najafi, H., & Noozad, N. (2021). The Relationship Between Ethical Leadership and Qiality of Work Life of Public University Employee. *Biannual Journal of Education Experiences*, 4(1), 119-132.
103. Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity As A Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitude and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
104. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
105. Kotter, J. P. (1999). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3), 11-103.
106. Kumar, A., Singh, S., & Singh, A. K. (2023). Ethical Leadership in Organization: Conceptual Overview. *Ethics and Values in Organization: Contemory Issues and Challenges*, 51-65.
107. Kuokkanen, H., & Sun, W. (2016). Social Desirability and Cynicism: Bridging the Attitude-Behavior Gap In CSR Surveys. *Emotions and Organizational Governance*, 217-247.
108. Kuye, O. L., & Sulaimon, A. A. (2011). Employee Involvement In Decision Making and Firms Performance In The Manufacturing Sector In Nigeria. *Sarbian Journal Of Management*, 6(1), 1-15.
109. Levent, F., & Keser, S. (2016). Examining the Organizational Cynicism among Teachers at Schools: A Mixed Methods Study. *Academic Journals*, 11(21), 2009-2020.
110. Li, F., & Leung, K. (2012). Effects of Evaluation of Societal Conditions and Work-Family Conflict on Social Cynicism and Distress A longitudinal Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 717-734.
111. Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). *The Prevalence and The Nature of Police Cynicism in Slovenia*. NCJRS.
112. Lokanadha, R. M., & Mohan, R. P. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions. *Asian Journal Of Management Research*, 827-839.
113. Macarie, F. C. (2007). Managerial Leadership a theoretical approach. *Transylvanian Review of administrative Sciences*, 3(20), 43-62.
114. Marta, J. K., Singhapakdi, A., Lee, D.-J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American Marketing Managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389.
115. Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368.
116. Merniz, A., & Otmani, A. (2022). Factorial Structure of the Teacher's Quality of Work life Scale. *Elwahat journal for Research and STUDIES*, 15(1), 22-35.

117. Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
118. Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 31-42.
119. Miller, N. E. (1941). The Frustration-Aggression Hypothesis. *Psychological Review*, 337-342.
120. Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
121. Mirvis, P., & Kanter, D. (1989). Comparing Cynicism in The Workplace. *National Productivity Review*, 8(4), 377-394.
122. Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
123. Moussa, M. (2017). Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(9), 4-19.
124. Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2016). Exploring The Relationship of Horizontal Violence, Organizational Cynicism and Turnover Intention in The Context of Social Exchange Theory. *International Journal Of Human Rights In Healthcare*, 9(4), 254-266.
125. Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The Impact Of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
126. Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Seniority. *Journal of International Business Ethics*, 1(2), 155-159.
127. Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) Among Employees at Multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(112), 24-34.
128. Nemr, M. A., & Liu, Y. (2021). The Impact OF Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: Moderating Role OF Organizational Cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-14.
129. Odumeru, J., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 335-361.
130. Osman, S. K. (2021). The Relationship Between Ethical Leadership and The Quality of Work life In The Hotel- Industry. *Journal of Xidian University*, 15(5), 679-695.
131. Pleskiené, A. M., & Vveinhardt, J. (2018). The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *Management of Organizations Systematic Research*, 80(1), 67--88.

132. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership Employee Outcomes -The Malaysian Case. *EJBO Electronic Journal of Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21-32.
133. Qian, Y. (2020). Organizational Cynicism: The Mediating Role of Leader- Member Exchange and Organizational Identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226.
134. Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13(3), 319-332.
135. Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servent Leadership Theory Development and Measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
136. Ramawickrama, J., Opatha, H. D., & Pushpakumari, M. D. (2017). Quality of work life, job satisfaction, and the facets of the relationship between the two constructs. *International Business Research*, 10(4), 167-182.
137. Rayan, A. R., Aly, N. A., & Abdelgalel, A. M. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *European Journal Of Business and Management*(10), 70-79.
138. Regoli, B., Crank, J. P., Potgieter, P. J., & Powell, J. R. (1990). Police Cynicism In Transkei. *Journal Of Criminal Justice*, 18, 133-146.
139. Rehan, M., Iqbal, M. Z., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals Of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(3), 1-6.
140. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
141. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisation. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
142. Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
143. Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 1-42.
144. Sabonete, S. A., Lopes, H. S., Rosado, D. P., & Reis, J. C. (2021). Quality of Work Life According to Walton's Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244-257.
145. Sarikaya, M., & KoK, S. B. (2017). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism. *European Scientific Journal* , 125-142.
146. Schonberger, R. J. (2018). Frustration-driven Process Improvement. *Business Horizon*, 61(2), 88-107.
147. Schwarz, N., & Bohner, G. (2001). The construction of Attitudes. *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes*, 436-457.
148. Schwebpker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using Ethical Leadership To Reduce Job Stress and Improve Performance Quality In The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.

149. Seppänen, O., Fisk, W. J., & Lei, Q. H. (2006). Room Temperature and Productivity in Office Work. *Lawrence Berkeley National Laboratory*. Récupéré sur Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/9bw3n707>
150. Shakeel, F., Kruiyen, P. M., & Thiel, S. V. (2020). Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership(BELS). *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1-20).
151. Sharma, A., & Sharma, A. (2020). Developing Ethical Leadership to Conquer Employee Cynicism at Workplace. *International Journal on Leadership*, 35-39.
152. Sharma, B. S., & Swami, S. (2019). A Significance of Ignificance Of Quality Of Work Life. *Inspira-Journal of Commerce, Economics & Computer Science (JCECS)*, 5(2), 82-86.
153. Shivani. (2017). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements and Its Implication. *Intrnational Journal of Science Technology and Management*, 6(5), 96-108.
154. Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity In Regression Analisyis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39-42.
155. Siedlecki, S. L. (2020). Understanding Descriptive Research Designs and Methods. *Clinical Nurse Specialist*, 34(1), 8-12.
156. Silvester, J., & Konstantinou, E. (2010). *Lighting, Well-being and Performance at Work*. london.
157. Singh, C., & Prasad, M. (2017). Code of Ethics in an Organisation. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management(IJAIEM)*, 6(5), 138-142.
158. Singh, D., & Dixit, V. (2018). Organizational Cynicism: A Literature Review. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(7), 1114-1124.
159. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Dong-Jin, L. (2001). A New Measure of Quality of Work Life(QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicator Ressearch*, 55(3), 241-302.
160. Spector, P. E. (1978). Organizational Frustration: A Model and Review of The Literature. *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
161. Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(3), 54-59.
162. Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
163. Stavrova, O., Ehlebracht, D., & Vohs, K. D. (2020). Victims, Perpetrators, or Both? The Vicious Cycle of Disrespect and Cynical Beliefs About Human Nature. *Journal of Experimental Psychology: General*, 149(9), 1-19.
164. Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P., & Tomasoni, G. (2021). Composite indicators to measure quality of working life in Europe: A systematic review. *Social Indicators Research*, 157(03), 1047-1087.
165. Subrahmanyam, V. C., Meenaksh, S. P., & Ravichandran, K. (2013). Quality of Work Life – The Need of the Hour. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(11), 1-5.
166. Šverko, B., & Galić, Z. (2014). The perceived quality of working life in Croatia and the European Union. *Drustvena istrazivanja*, 23(4), 557-575.



167. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality Of work Life : Scale development and validation. *International Journal of Caring Science*, 8(2), 281-300.
168. Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2020). Requirements For developing ethical leadership in vietnam. *International Journal of Research in Counseling and education*, 4(2), 82-91.
169. The Institute of company Secretaries of InDIA. (2014). Foundation Programme Business Management Ethics And Communication. New Delhi, India. Consulté le 08 23, 2023
170. Timossi, L. d., Pedroso, B., & de Francisco , A. C. (2009). Adaptação Do Modelo De Walton Para Avaliação Da Qualidade De Vida No Trabalho. 20(3), 395-405.
171. Timossi, L., Bruno, P., Pilatti, L. A., & De Francisco, A. C. (2009). Adaptação do Modelo de Walton Para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 20(3), 395-405.
172. Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–305.
173. Topcu, I., Unaldi, N., Bacaksiz, F. E., Sen, H. T., Karadal, A., & Yildirim, A. (2017). The Relationships Between General And Organizational Cynicism: A study among Healthcare Professionals. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), 216-224.
174. Trevino , L. K., Brown, M., & Pincus, H. (2003). A Qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
175. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
176. Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Aboramadan, M. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
177. Tushar, H. (2017). The Role of Ethical Leadership in Developing Sustainable Organization. *Australasian Journal of Law, Ethics and Governance*, 3(2), 83-95.
178. Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2008). The impacts of performance measurement on the quality of Working Life. *International Journal of Business Performance Management*, 10(1), 86-98.
179. Verma, P., & Monga, O. P. (2015). Understanding Quality of Work Life in Contemporary World. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 4(4), 49-53.
180. Walton, E. R. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
181. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
182. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group & Organizational Management*, 25(2), 132-153.

183. Wasim, A., Kiyani, A. A., & Hashmi, S. H. (2013). The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract As The Determinants of Deviant Work Behavior. *Actual Problems of Economics*, 140(2), 145-154.
184. Watson, C. M. (1983). Leadership, Management, and the Seven Keys. *Business Horizons*, Elsevier, 26(2), 8-13.
185. Weaver, G. R., & Trevino, L. K. (1999). Corporate Ethics Programs As Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
186. Wolniak, R. (2019). The problems of quality of Working Life Measure. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(138), 253-262.
187. Yan, Z., & Mansor, Z. B. (2019). Reviews of Psychological Contract Researches. *1st International Symposium on Education, Culture and Social Sciences* (pp. 69-75). Atlantic Press.
188. Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
189. Yildirim, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). Participation in Decision-Making Process as A predictor of Organizational Cynicism at Schools. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), 487-506.
190. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 67-78.

### III. **Dissertations:**

1. Alradaan, D. (2012). Middle School Teachers' Attitudes and Perceptions About Their Role In Promoting PuPils' Mental Health In The State of Kuwait (Doctoral dissertation). University of Exeter.
2. Bachmann, B. (2015). Concepts of Ethical Leadership and their Potential Implementation in Organisations: An Operational Perspective (Doctoral dissertation). the Business School: Edinburgh Napier University.
3. Bashir, S. (2011). Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A study of Public Sector Employees in Pakistan (Doctoral dissertation). Management and Social Sciences, Islamabad: Mohammad Ali Jinnah University.
4. Beard, V. L. (2019). Examining The Relationship Between Cynicism And Instructional Change (Doctoral dissertation). Department of Educational Leadership and Policy Studies, Oklahoma: University of Oklahoma.
5. Bonneau, I. (2015). Le Developpement du leadership partagé dans les équipes de projet (Doctoral dissertation). administration, Montréal: Université du QUEBEC.
6. Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Conséquences (Unpublished PhD Dissertation). Department of Management of the College of Business Administration: University of Cincinnati.
7. Çiftlik, C. (2020). The Role of Perceived Organizational Support on Organizational Cynicism With The Impact of Job Burnout and Openness To Change: A study In a Global Company in Retail Sector (Doctoral dissertation). Department of Business Administration: Yeditepe university

8. Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A study among Call Centers(Master's thesis). Département of Organization and Strategy, Maastricht: University of Maastricht
9. Dobbs, J. M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism(Doctoral dissertation). University of San Diego.
10. Dufour, M.-E. (2008). Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynicism cognitive, la voix et le silence: Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation (Doctoral dissertation). Faculté des arts et des sciences, Canada: Université de Montréal.
11. Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism(Unpublished Dissertation of Master of Arts). Toronto, Ontario: York University Graduate Program In Psychology
12. Harmani, S. (2020). RSE et Management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie Textile au Maroc : le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés(Doctoral dissertation). Gestion et management, Montpellier III: Université Paul Valéry.
13. James, M. L. (2005). Antecedents and Consequences of cynicism in Organizations: An Examination of the potential Positive and Negative Effects on School Systems(Doctoral dissertation). Department of Management, Florida: The Florida State University.
14. Karim, S. (2021). Modelling Ethical Leadership and Employee Attitudes: Mediating Role of Psychological Empowerment and Mediating Role Of Ethical Climate, Power Distance Orientation and Leaders Social Distance(Doctoral dissertation). Department of Management Sciences, Islamabad: Capital University of Science and Technology
15. Leclerc, A. N. (2018). Le Cynicism En Contexte De Changement Organisationnel (Mémoire Maitrise ÈS). Science De La Gestion, Montréal: Université du Québec.
16. Mokotedi, P. M. (2010). Methodological Challenges In The Measurement of Police Cynicism: A Critique of The Niederhoffer's Police Cynicism Scale As Applied In The South African Police Service (SAPS) ( Doctoral dissertation). University of Stellenbosch.
17. Naus, A. J. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, And Conséquences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization(Doctoral dissertation). Maastricht: University Maastricht.
18. Odole, E. B. (2018). Factors That Encourage Unethical Practices by Organizational Leaders in Nigeria(doctorat thesis). Collage of Management and Technology: Walden University.
19. Packard, T. (1981). The Quality Of Working Life In A Social Work Buraucracy Participation, Performance, And Job Satisfaction(Doctoral Dissertation). Los Angeles: University of California,.
20. Pierre, L. (2018). Promoting the quality of work life, innovation at work and job performance of hospital managers: proactivity at work a new resource? Université de Bordeaux.
21. Pitre, L. J. (2004). Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study (Master's Thesis). Naval Postgraduate School, Monterey, California.
22. Velez, M. J. (2016). Leadership as a process: the interplay between leaders, followers and context( Doctoral dissertation). Noiness School of Business and Economics, Lisboa: Univeridade Nova

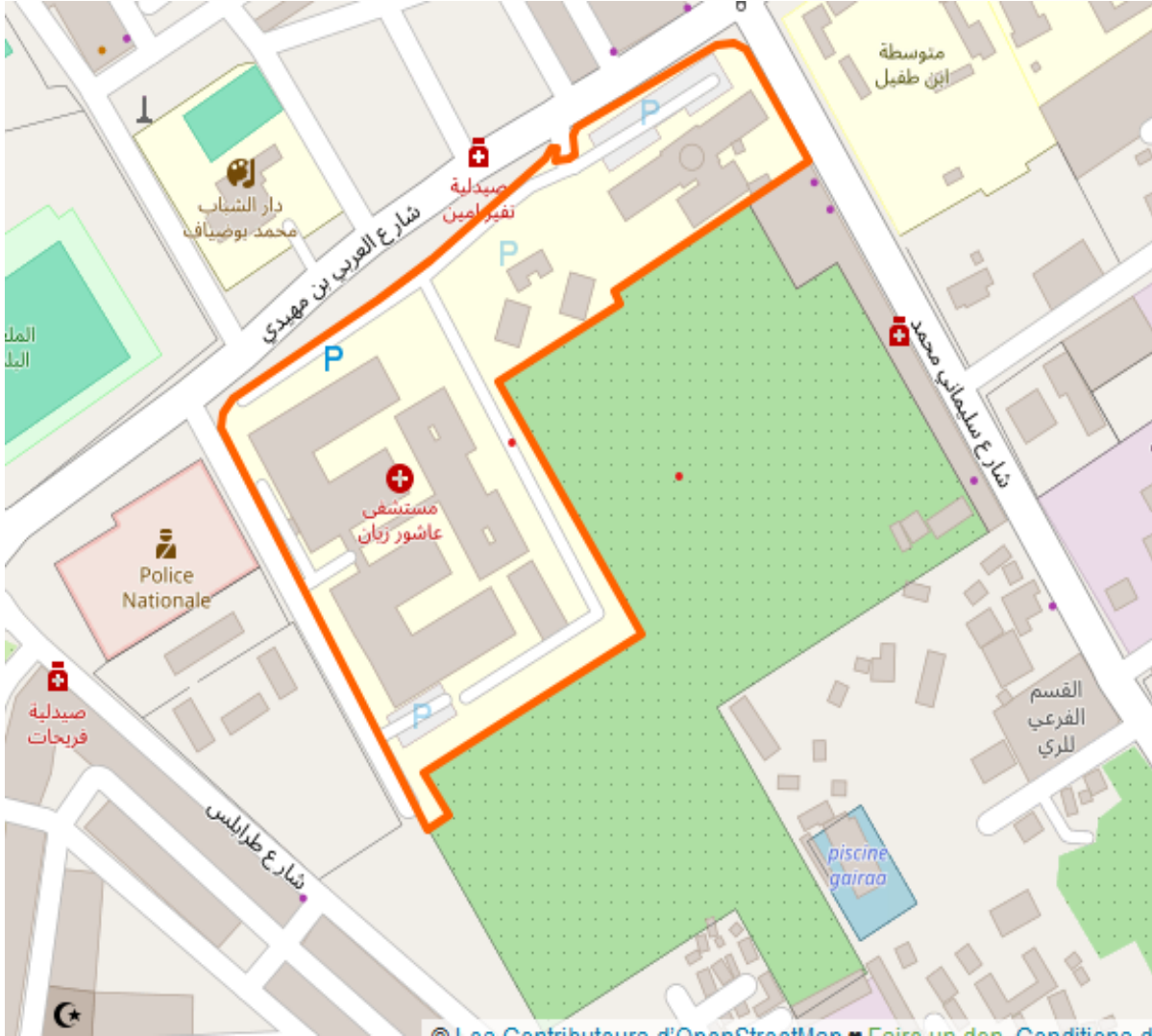


23. Vogel, K. L. (2001). Organizational Cynicism: Its Nature, Extent and Targets Amongst Field Pastors of The Seventh- Day Adventist Church In Australia And New Zealand (Master's thesis of Artsin Leadership and Management). Australia: Avondale College

IV. Websites :

1. OpenStreetMap. (n.d.). \*Way: 306660594\*. Retrieved July 20, 2024, from <https://www.openstreetmap.org/way/306660594>

الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان لولاية أولاد جلال  
تسعى الباحثة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إلى تحضير دراسة تهدف من خلالها إلى معرفة "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية وأثرهما في التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان-أولاد جلال-" لذلك ارتأينا توجيه هذا الاستبيان إليكم فالرجاء تكرمكم لإفادتنا بآرائكم عن طريق الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان وعدم ترك أي منها، علما أن إجاباتكم ستكون على درجة عالية من السرية ولكم منا كل التقدير، شاكرين تعاونكم ومنحنا جزءا من وقتكم خدمة للبحث العلمي

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

|                                      |                                        |                                           |                                             |
|--------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. النوع:                            |                                        | <input type="checkbox"/> ذكر              | <input type="checkbox"/> أنثى               |
| 2. السن:                             |                                        | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة    | <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة   |
|                                      |                                        | <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة | <input type="checkbox"/> أكبر من 51 سنة     |
| 3. المستوى الدراسي:                  |                                        |                                           |                                             |
| <input type="checkbox"/> متوسط       | <input type="checkbox"/> ثانوي         | <input type="checkbox"/> جامعي            | <input type="checkbox"/> دراسات عليا        |
| 4. التصنيف الوظيفي                   |                                        |                                           |                                             |
| <input type="checkbox"/> السلك الطبي | <input type="checkbox"/> السلك شبه طبي | <input type="checkbox"/> إداريين          | <input type="checkbox"/> عمال مهنيين        |
| 5. سنوات الخبرة:                     |                                        | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات   | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 |
|                                      |                                        | <input type="checkbox"/> من 10 إلى 15 سنة | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة     |

## الملحق رقم (02) الاستبانة في شكلها النهائي

### الجزء الثاني: محاور الاستبانة

#### المحور الأول: القيادة الأخلاقية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، والرجاء من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (X) في المربع المناسب

| الرقم                                 | العبارة                                                                     | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>أولاً: توافر السلوك الأخلاقي</b>   |                                                                             |                |           |       |       |            |
| 1                                     | احترام آراء ومقترحات الآخرين                                                |                |           |       |       |            |
| 2                                     | النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين                                      |                |           |       |       |            |
| 3                                     | عدم استغلاله لمكانته لتحقيق مصالحه الشخصية                                  |                |           |       |       |            |
| 4                                     | الوفاء بالوعود والالتزامات اتجاه الآخرين                                    |                |           |       |       |            |
| 5                                     | الأمانة في تأدية واجباته                                                    |                |           |       |       |            |
| 6                                     | التواضع في تعاملاته مع من حوله                                              |                |           |       |       |            |
| 7                                     | القيم الأخلاقية العالية في جميع أفعاله                                      |                |           |       |       |            |
| <b>ثانياً: ممارسة السلوك الأخلاقي</b> |                                                                             |                |           |       |       |            |
| 8                                     | حث الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص                                          |                |           |       |       |            |
| 9                                     | تشجيع الموظفين لطرح أفكارهم حول القرارات التي تتخذ في المستشفى              |                |           |       |       |            |
| 10                                    | ترسيخ ثقافة الحوار الإيجابي واتباع سياسة الباب المفتوح لكل من لديه انشغالات |                |           |       |       |            |
| 11                                    | حث الموظفين على تقديم المنفعة العامة واعتبارها أولوية على منفعتهم الشخصية   |                |           |       |       |            |
| 12                                    | إظهار الامتنان لما يبذله الموظفون من مجهودات                                |                |           |       |       |            |
| 13                                    | ترسيخ العلاقات الطيبة بين المرؤوسين                                         |                |           |       |       |            |
| 14                                    | حث الموظفين للامتثال للوائح وقوانين العمل                                   |                |           |       |       |            |
| 15                                    | جعل سلوكه الأخلاقي مصدر الهام للموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة أخلاقية        |                |           |       |       |            |

| ثالثا: تعزيز السلوك الأخلاقي |                                                                              |  |  |  |  | يعمل مسؤولي في المستشفى على |  |  |  |  |  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| 16                           | تعزيز ثقافة الحوار البناء والفعال حول القضايا الأخلاقية                      |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |
| 17                           | إدراج التزام الموظف بأخلاقيات العمل ضمن معايير التقييم بالمستشفى             |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |
| 18                           | تنظيم ندوات ولقاءات للموظفين لشرح المعايير الأخلاقية المعمول بها في المستشفى |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |
| 19                           | توجيه العقوبات الملائمة للموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية بالمستشفى  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |
| 20                           | مكافأة الموظفين الذين يحترمون المعايير الأخلاقية                             |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |
| 21                           | تثمين الطرق الأخلاقية للحصول على النتائج بقدر أهمية النتائج نفسها            |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |

#### المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى، الرجاء من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (X) في المربع المناسب

| الرقم                                                                                               | العبارة                                                                                                                                                           | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: العوامل الوظيفية والتنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي)          |                                                                                                                                                                   |                |           |       |       |            |
| 22                                                                                                  | تسمح الممارسات الإدارية بالمستشفى للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار                                                                                              |                |           |       |       |            |
| 23                                                                                                  | يستفيد الموظفون من دورات تدريبية تؤهلهم لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بالمستشفى                                                                            |                |           |       |       |            |
| 24                                                                                                  | يتم تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين بتوفير العوامل المساعدة على ذلك مثل (أساليب الإشراف المناسبة، تطبيق اللوائح والقوانين بشكل عادل، الاتصال الفعال...) |                |           |       |       |            |
| 25                                                                                                  | يتسم مناخ العمل بالمستشفى بالثقة المتبادلة بين كل الأفراد العاملين بها                                                                                            |                |           |       |       |            |
| ثانياً: العوامل المادية والمعنوية (بيئة العمل الآمنة والصحية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية) |                                                                                                                                                                   |                |           |       |       |            |
| 26                                                                                                  | توفر المستشفى بيئة صحية مناسبة تسهل أداء العمل (التجهيزات، الإضاءة، التهوية، النظافة)                                                                             |                |           |       |       |            |
| 27                                                                                                  | يقوم المستشفى بتوفير المعدات والألبسة الواقية لحماية الموظفين من المخاطر المهنية                                                                                  |                |           |       |       |            |

الملحق رقم (02) الاستبانة في شكلها النهائي

|                                                                                            |                                                                                     |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 28                                                                                         | يستفيد الموظفون من دورات تدريبية حول كيفية الوقاية من حوادث العمل                   |  |  |  |  |
| 29                                                                                         | تطبق المستشفى إجراءات صارمة للتطهير والتعقيم في جميع أنحاء المستشفى                 |  |  |  |  |
| 30                                                                                         | تتيح المستشفى للموظفين التسهيلات الممكنة لإحداث التوافق بين حياتهم الشخصية والمهنية |  |  |  |  |
| 31                                                                                         | يقوم المستشفى بتقديم منح مالية للموظفين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية            |  |  |  |  |
| ثالثا: العوامل المالية والاقتصادية (الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي) |                                                                                     |  |  |  |  |
| 32                                                                                         | تحرص إدارة المستشفى على العدل في تقديم العلاوات والمكافآت                           |  |  |  |  |
| 33                                                                                         | يتناسب الأجر الممنوح في المستشفى مع المجهودات المبذولة                              |  |  |  |  |
| 34                                                                                         | يعتبر الأجر الممنوح في المستشفى متناسبا مع المتطلبات المعيشية للموظفين              |  |  |  |  |
| 35                                                                                         | يعتمد المستشفى على نظام ترقية قائم على معايير واضحة                                 |  |  |  |  |
| 36                                                                                         | تمنح الترقيات في المستشفى بشكل عادل ومنصف                                           |  |  |  |  |
| 37                                                                                         | يتيح المستشفى برامج تدريبية تساعد الموظف على التقدم في مساره المهني                 |  |  |  |  |

المحور الثالث: التهكم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التهكم التنظيمي بالمستشفى، الرجاء من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (X) في المربع المناسب

| الرقم                  | العبارة                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: التهكم الإدراكي |                                                                           |                |           |       |       |            |
| أعتقد أن:              |                                                                           |                |           |       |       |            |
| 38                     | إدارة المستشفى تقول شيء وتفعل شيء آخر                                     |                |           |       |       |            |
| 39                     | لا يوجد توافق كاف بين أهداف وسياسات المستشفى من جهة وممارساته من جهة أخرى |                |           |       |       |            |
| 40                     | إدارة المستشفى لا تفي بوعودها                                             |                |           |       |       |            |
| 41                     | المسؤولون في المستشفى لا يعترفون بمجهودات الموظفين                        |                |           |       |       |            |
| 42                     | هناك قلة توافق بين ما تخططه المستشفى وتقرر فعله وبين ما تم إنجازه فعلياً  |                |           |       |       |            |

| ثانيا: التهكم العاطفي |                                                                                   |  |  |  |  |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 43                    | تسبب لي أفكاري حول المستشفى شعورا بالغضب                                          |  |  |  |  |
| 44                    | أشعر بالاستياء من تعاملات الإدارة للموظفين                                        |  |  |  |  |
| 45                    | تجعلني الممارسات الإدارية للمستشفى في حالة توتر                                   |  |  |  |  |
| 46                    | أشعر بخيبة الأمل لعدم تحقيق المستشفى لتوقعاتي المنتظرة                            |  |  |  |  |
| ثالثا: التهكم السلوكي |                                                                                   |  |  |  |  |
| 47                    | أتذمر من الأمور المزعجة التي تحدث بالمستشفى                                       |  |  |  |  |
| 48                    | أنتقد ممارسات وسياسات الإدارة بشكل علني                                           |  |  |  |  |
| 49                    | نتبادل أنا وزملائي نظرات لا نفهمها إلا نحن عندما يتم التطرق إلى الوضع في المستشفى |  |  |  |  |
| 50                    | أفضل لأصدقائي ومعارفي عن استيائي من كيفية سير العمل بالمستشفى                     |  |  |  |  |

مع خالص شكري وامتناني





République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mohamed Khider de Biskra

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion



Salutations,

Mesdames et messieurs, employés de l'Hôpital Public Achour Ziane à Oulad Djellal,

Dans le cadre de ses exigences pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, spécialisation en administration des affaires, la chercheuse prépare une étude visant à comprendre " **la relation entre le leadership éthique, la qualité de vie au travail et leur impact sur le cynisme organisationnel : une étude analytique des opinions d'un échantillon d'employés de l'Hôpital Public Achour Ziane - Oulad Djellal**".

Par conséquent, nous vous avons adressé ce questionnaire. Veuillez nous faire l'honneur de partager vos opinions en répondant à toutes les questions du questionnaire sans en laisser aucune, sachant que vos réponses seront traitées avec un haut niveau de confidentialité.

Nous vous exprimons toute notre estime et vous remercions pour votre coopération et le temps que vous nous consacrez pour servir la recherche scientifique.

### Première partie : Données générales

|                                   |                      |                        |                      |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>1. Sexe:</b>                   |                      |                        |                      |
| Masculin                          | <input type="text"/> | Féminin                | <input type="text"/> |
| <b>2. Âge: _</b>                  |                      |                        |                      |
| Moins de 30 ans                   | <input type="text"/> | De 30 à 40 ans         | <input type="text"/> |
| De 41 à 50 ans                    | <input type="text"/> | Plus de 51 ans         | <input type="text"/> |
| <b>3. Niveau d'éducation:</b>     |                      |                        |                      |
| Primaire                          | <input type="text"/> | Secondaire             | <input type="text"/> |
| Universitaire                     | <input type="text"/> | Études supérieures     | <input type="text"/> |
| <b>4. Années d'expérience : _</b> |                      |                        |                      |
| Moins de 5 ans                    | <input type="text"/> | De 5 à moins de 10 ans | <input type="text"/> |
| De 10 à 15 ans                    | <input type="text"/> | Plus de 15 ans         | <input type="text"/> |

## Deuxième partie : Axes du questionnaire

### Premier axe : Le leadership éthique

Voici une série de déclarations destinées à évaluer le niveau de pratique du leadership éthique. Nous vous prions de bien vouloir indiquer votre degré d'accord avec chaque déclaration en plaçant une croix (X) dans la case appropriée.

| Numéro                                                                                                        | Déclaration                                                                                                               | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| <b>Premièrement : Disponibilité du comportement éthique</b> Mon responsable à l'hôpital est caractérisé par : |                                                                                                                           |                      |              |        |          |                      |
| 1                                                                                                             | Respecter les opinions et les propositions des autres                                                                     |                      |              |        |          |                      |
| 2                                                                                                             | Intégrité dans leurs interactions quotidiennes avec autrui                                                                |                      |              |        |          |                      |
| 3                                                                                                             | Ne pas exploiter leur position pour réaliser des intérêts personnels                                                      |                      |              |        |          |                      |
| 4                                                                                                             | Tenir les promesses et les engagements envers les autres                                                                  |                      |              |        |          |                      |
| 5                                                                                                             | Honnêteté dans l'accomplissement de leurs devoirs                                                                         |                      |              |        |          |                      |
| 6                                                                                                             | Humilité dans leurs relations avec les autres                                                                             |                      |              |        |          |                      |
| 7                                                                                                             | Valeurs éthiques élevées dans toutes leurs actions                                                                        |                      |              |        |          |                      |
| <b>Deuxièmement: Pratique du comportement éthique</b> Mon responsable à l'hôpital travaille:                  |                                                                                                                           |                      |              |        |          |                      |
| 8                                                                                                             | Encourager les employés à accomplir leurs tâches avec dévouement                                                          |                      |              |        |          |                      |
| 9                                                                                                             | Encourager les employés à exprimer leurs idées concernant les décisions prises à l'hôpital                                |                      |              |        |          |                      |
| 10                                                                                                            | Promouvoir une culture de dialogue positif et adopter une politique de porte ouverte pour ceux qui ont des préoccupations |                      |              |        |          |                      |
| 11                                                                                                            | Encourager les employés à privilégier l'intérêt général plutôt que leur propre intérêt                                    |                      |              |        |          |                      |

|                                                                                                    |                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12                                                                                                 | Montrer de la gratitude pour les efforts déployés par les employés                                                           |  |  |  |  |  |
| 13                                                                                                 | Renforcer les bonnes relations entre les subordonnés                                                                         |  |  |  |  |  |
| 14                                                                                                 | Encourager les employés à respecter les règlements et les lois du travail                                                    |  |  |  |  |  |
| 15                                                                                                 | Faire de leur comportement éthique une source d'inspiration pour les employés afin d'accomplir le travail de manière éthique |  |  |  |  |  |
| <b>Troisièmement: Renforcement du comportement éthique</b> Mon responsable à l'hôpital travaille à |                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 16                                                                                                 | Renforcer une culture de dialogue constructif et efficace sur les questions éthiques                                         |  |  |  |  |  |
| 17                                                                                                 | Inclure l'engagement de l'employé envers les éthiques de travail comme critère d'évaluation à l'hôpital                      |  |  |  |  |  |
| 18                                                                                                 | Organiser des séminaires et des réunions pour les employés afin d'expliquer les normes éthiques en vigueur à l'hôpital       |  |  |  |  |  |
| 19                                                                                                 | Appliquer des sanctions appropriées aux employés qui violent les normes éthiques de l'hôpital                                |  |  |  |  |  |
| 20                                                                                                 | Récompenser les employés qui respectent les normes éthiques                                                                  |  |  |  |  |  |
| 21                                                                                                 | Valoriser les méthodes éthiques d'obtention des résultats autant que l'importance des résultats eux-mêmes                    |  |  |  |  |  |

## Deuxième Axe: Qualité de vie professionnelle

Voici une série de déclarations destinées à évaluer la réalité de la qualité de vie professionnelle à l'hôpital. Nous vous prions de bien vouloir indiquer votre degré d'accord avec chaque déclaration en plaçant une croix (X) dans la case appropriée.

| Numéro                                                                                                                               | Déclaration                                                                                                                                                                                                     | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| <b>Premièrement: Les facteurs fonctionnels et organisationnels (participation aux décisions, stabilité et sécurité de l'emploi)</b>  |                                                                                                                                                                                                                 |                      |              |        |          |                      |
| 22                                                                                                                                   | Les pratiques administratives à l'hôpital permettent aux employés de participer à la prise de décision                                                                                                          |                      |              |        |          |                      |
| 23                                                                                                                                   | Les employés bénéficient de formations qui les préparent à proposer des solutions innovantes aux problèmes de l'hôpital                                                                                         |                      |              |        |          |                      |
| 24                                                                                                                                   | Le sentiment de sécurité de l'emploi est renforcé par la mise en place de facteurs de soutien tels que des méthodes de supervision adéquates, l'application juste des règlements, et une communication efficace |                      |              |        |          |                      |
| 25                                                                                                                                   | Le climat de travail à l'hôpital est caractérisé par une confiance mutuelle entre tous les membres du personnel                                                                                                 |                      |              |        |          |                      |
| <b>Deuxièmement: Facteurs matériels et moraux (sécurité et santé au travail, équilibre entre vie personnelle et professionnelle)</b> |                                                                                                                                                                                                                 |                      |              |        |          |                      |
| 26                                                                                                                                   | L'hôpital offre un environnement de travail sain facilitant la performance (équipements, éclairage, ventilation, propreté)                                                                                      |                      |              |        |          |                      |
| 27                                                                                                                                   | L'hôpital fournit aux employés les équipements et vêtements de protection nécessaires pour les protéger des risques professionnels                                                                              |                      |              |        |          |                      |
| 28                                                                                                                                   | Les employés bénéficient de formations sur la prévention des accidents du travail                                                                                                                               |                      |              |        |          |                      |
| 29                                                                                                                                   | L'hôpital met en œuvre des procédures strictes de désinfection et de stérilisation dans tous ses locaux                                                                                                         |                      |              |        |          |                      |

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 30                                                                                                                                                           | L'hôpital offre aux employés des facilités pour concilier vie personnelle et professionnelle                          |  |  |  |  |  |
| 31                                                                                                                                                           | L'hôpital offre des subventions financières aux employés lors d'événements personnels et sociaux                      |  |  |  |  |  |
| <b>Troisièmement : Facteurs financiers et économiques (salaires et récompenses financières, opportunités de promotion et de développement professionnel)</b> |                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 32                                                                                                                                                           | La direction de l'hôpital veille à l'équité dans l'attribution des primes et des récompenses                          |  |  |  |  |  |
| 33                                                                                                                                                           | Le salaire versé à l'hôpital est proportionnel aux efforts fournis                                                    |  |  |  |  |  |
| 34                                                                                                                                                           | Le salaire versé à l'hôpital est adapté aux besoins de vie des employés                                               |  |  |  |  |  |
| 35                                                                                                                                                           | L'hôpital utilise un système de promotion basé sur des critères clairs                                                |  |  |  |  |  |
| 36                                                                                                                                                           | Les promotions à l'hôpital sont accordées de manière juste et équitable                                               |  |  |  |  |  |
| 37                                                                                                                                                           | L'hôpital propose des programmes de formation qui aident les employés à progresser dans leur carrière professionnelle |  |  |  |  |  |

**Troisième Axe: Cynisme organisationnel**

Voici une série de déclarations destinées à évaluer le cynisme organisationnel au sein de l'hôpital. Nous vous prions de bien vouloir indiquer votre degré d'accord avec chaque déclaration en plaçant une croix (X) dans la case appropriée.

| Numéro                                 | Déclaration                                                                                                                | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| <b>Premièrement : Cynisme cognitif</b> |                                                                                                                            |                      |              |        |          |                      |
| <b>Je pense que:</b>                   |                                                                                                                            |                      |              |        |          |                      |
| 38                                     | La direction de l'hôpital dit une chose et en fait une autre                                                               |                      |              |        |          |                      |
| 39                                     | Il n'y a pas assez de cohérence entre les objectifs et les politiques de l'hôpital d'une part, et ses pratiques de l'autre |                      |              |        |          |                      |
| 40                                     | La direction de l'hôpital ne tient pas ses promesses                                                                       |                      |              |        |          |                      |

|                                              |                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 41                                           | Les responsables de l'hôpital ne reconnaissent pas les efforts des employés                                              |  |  |  |  |  |
| 42                                           | Il existe un manque de concordance entre ce que l'hôpital planifie et décide de faire et ce qui est réellement accompli  |  |  |  |  |  |
| <b>Deuxièmement: Cynisme émotionnel</b>      |                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 43                                           | Mes pensées concernant l'hôpital me rendent en colère                                                                    |  |  |  |  |  |
| 44                                           | Je ressens du ressentiment envers les interactions de la direction avec les employés                                     |  |  |  |  |  |
| 45                                           | Les pratiques administratives de l'hôpital me mettent sous tension                                                       |  |  |  |  |  |
| 46                                           | Je suis déçu car l'hôpital n'atteint pas mes attentes                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Troisièmement: Cynisme comportemental</b> |                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 47                                           | Je me plains des choses ennuyeuses qui se passent à l'hôpital                                                            |  |  |  |  |  |
| 48                                           | Je critique ouvertement les pratiques et les politiques de la direction                                                  |  |  |  |  |  |
| 49                                           | Moi et mes collègues échangeons des regards qui n'ont de sens que pour nous lorsque la situation à l'hôpital est évoquée |  |  |  |  |  |
| 50                                           | Je parle à mes amis et connaissances de mon mécontentement concernant la façon dont les choses sont gérées à l'hôpital   |  |  |  |  |  |

**Avec toute ma gratitude et mon appréciation.**

| الرقم | اسم ولقب المحكم | الوظيفة                                                              |
|-------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| 01    | خان أحلام       | أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة |
| 02    | اقطي جوهره      | أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة |
| 03    | غربي وهيبة      | أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة |
| 04    | علاي مليكة      | أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة |
| 05    | الحاج عرابة     | أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة  |
| 06    | فرحات سميرة     | أستاذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة |

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الأبعاد التابعة لها

| Corrélations        |                        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| نوافر السلوك_الأح   | نوافر السلوك_الأح      | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح | نوافر السلوك_الأح |
| لاقي 1              | لاقي 2                 | لاقي 3            | لاقي 4            | لاقي 5            | لاقي 6            | لاقي 7            | لاقي 8            | لاقي 9            |
| نوافر السلوك_الأح 1 | Corrélation de Pearson | 1                 | ,869**            | ,738**            | ,778**            | ,797**            | ,666**            | ,708**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      |                   | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 2 | Corrélation de Pearson | ,869**            | 1                 | ,723**            | ,812**            | ,821**            | ,707**            | ,729**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             |                   | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 3 | Corrélation de Pearson | ,738**            | ,723**            | 1                 | ,680**            | ,691**            | ,600**            | ,696**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             |                   | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 4 | Corrélation de Pearson | ,778**            | ,812**            | ,680**            | 1                 | ,846**            | ,743**            | ,740**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             | <,001             |                   | <,001             | <,001             | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 5 | Corrélation de Pearson | ,797**            | ,821**            | ,691**            | ,846**            | 1                 | ,753**            | ,807**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |                   | <,001             | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 6 | Corrélation de Pearson | ,666**            | ,707**            | ,600**            | ,743**            | ,753**            | 1                 | ,756**            |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |                   | <,001             |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 7 | Corrélation de Pearson | ,708**            | ,729**            | ,696**            | ,740**            | ,807**            | ,755**            | 1                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |                   |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |
| نوافر السلوك_الأح 8 | Corrélation de Pearson | ,869**            | ,891**            | ,807**            | ,885**            | ,908**            | ,812**            | 1                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             | <,001             |                   |
|                     | N                      | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               | 285               |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations          |                        |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ممارسة السلوك_الأح    | ممارسة السلوك_الأح     | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح | ممارسة السلوك_الأح |
| حادي 8                | حادي 9                 | حادي 10            | حادي 11            | حادي 12            | حادي 13            | حادي 14            | حادي 15            | حادي 16            |
| ممارسة السلوك_الأح 8  | Corrélation de Pearson | 1                  | ,653**             | ,635**             | ,685**             | ,630**             | ,609**             | ,539**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      |                    | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 9  | Corrélation de Pearson | ,653**             | 1                  | ,780**             | ,576**             | ,733**             | ,702**             | ,347**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              |                    | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 10 | Corrélation de Pearson | ,635**             | ,780**             | 1                  | ,667**             | ,709**             | ,684**             | ,412**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              |                    | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 11 | Corrélation de Pearson | ,685**             | ,576**             | ,667**             | 1                  | ,645**             | ,585**             | ,545**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              |                    | <,001              | <,001              | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 12 | Corrélation de Pearson | ,630**             | ,733**             | ,709**             | ,645**             | 1                  | ,818**             | ,530**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |                    | <,001              | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 13 | Corrélation de Pearson | ,609**             | ,702**             | ,684**             | ,585**             | ,818**             | 1                  | ,589**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |                    | <,001              |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 14 | Corrélation de Pearson | ,539**             | ,347**             | ,412**             | ,545**             | ,530**             | ,589**             | 1                  |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |                    |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 15 | Corrélation de Pearson | ,539**             | ,783**             | ,731**             | ,612**             | ,778**             | ,785**             | ,505**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |                    |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |
| ممارسة السلوك_الأح 16 | Corrélation de Pearson | ,786**             | ,819**             | ,826**             | ,771**             | ,855**             | ,859**             | ,644**             |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              | <,001              |                    |
|                       | N                      | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                | 285                |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



| Corrélations         |                        |                              |                              |                              |                              |                              |                              |
|----------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                      |                        | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع16 | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع17 | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع18 | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع19 | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع20 | مميز_السلوك_الأخ<br>لاقي_ع21 |
| مميز_السلوك_الأخ_ع16 | Corrélation de Pearson | 1                            | ,735**                       | ,761**                       | ,542**                       | ,693**                       | ,870**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      |                              | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ_ع17 | Corrélation de Pearson | ,735**                       | 1                            | ,685**                       | ,625**                       | ,584**                       | ,803**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        |                              | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ_ع18 | Corrélation de Pearson | ,761**                       | ,685**                       | 1                            | ,538**                       | ,686**                       | ,831**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        | <,001                        |                              | <,001                        | <,001                        | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ_ع19 | Corrélation de Pearson | ,542**                       | ,625**                       | ,538**                       | 1                            | ,545**                       | ,543**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        | <,001                        | <,001                        |                              | <,001                        | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ_ع20 | Corrélation de Pearson | ,693**                       | ,584**                       | ,686**                       | ,545**                       | 1                            | ,846**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        |                              | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ_ع21 | Corrélation de Pearson | ,693**                       | ,590**                       | ,650**                       | ,543**                       | ,846**                       | 1                            |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        |                              |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |
| مميز_السلوك_الأخ     | Corrélation de Pearson | ,870**                       | ,803**                       | ,831**                       | ,719**                       | ,850**                       | ,838**                       |
|                      | Sig. (bilatérale)      | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        | <,001                        |
|                      | N                      | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          | 285                          |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations                 |                        |                                  |                                  |                                  |                                  |                               |
|------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
|                              |                        | الموامل_الوظيفية_ال<br>نظميه_ع22 | الموامل_الوظيفية_ال<br>نظميه_ع23 | الموامل_الوظيفية_ال<br>نظميه_ع24 | الموامل_الوظيفية_ال<br>نظميه_ع25 | الموامل_الوظيفية_و<br>النظميه |
| الموامل_الوظيفية_النظميه_ع22 | Corrélation de Pearson | 1                                | ,680**                           | ,651**                           | ,652**                           | ,837**                        |
|                              | Sig. (bilatérale)      |                                  | <,001                            | <,001                            | <,001                            | <,001                         |
|                              | N                      | 285                              | 285                              | 285                              | 285                              | 285                           |
| الموامل_الوظيفية_النظميه_ع23 | Corrélation de Pearson | ,680**                           | 1                                | ,755**                           | ,648**                           | ,860**                        |
|                              | Sig. (bilatérale)      | <,001                            |                                  | <,001                            | <,001                            | <,001                         |
|                              | N                      | 285                              | 285                              | 285                              | 285                              | 285                           |
| الموامل_الوظيفية_النظميه_ع24 | Corrélation de Pearson | ,651**                           | ,755**                           | 1                                | ,725**                           | ,868**                        |
|                              | Sig. (bilatérale)      | <,001                            | <,001                            |                                  | <,001                            | <,001                         |
|                              | N                      | 285                              | 285                              | 285                              | 285                              | 285                           |
| الموامل_الوظيفية_النظميه_ع25 | Corrélation de Pearson | ,652**                           | ,648**                           | ,725**                           | 1                                | ,843**                        |
|                              | Sig. (bilatérale)      | <,001                            | <,001                            | <,001                            |                                  | <,001                         |
|                              | N                      | 285                              | 285                              | 285                              | 285                              | 285                           |
| الموامل_الوظيفية_والنظميه    | Corrélation de Pearson | ,837**                           | ,860**                           | ,868**                           | ,843**                           | 1                             |
|                              | Sig. (bilatérale)      | <,001                            | <,001                            | <,001                            | <,001                            |                               |
|                              | N                      | 285                              | 285                              | 285                              | 285                              | 285                           |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations                  |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |                                 |        |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|
| العوامل المادية وال<br>معدنية | العوامل المادية الم<br>عوية ع26 | العوامل المادية الم<br>عوية ع27 | العوامل المادية الم<br>عوية ع28 | العوامل المادية الم<br>عوية ع29 | العوامل المادية الم<br>عوية ع30 | العوامل المادية الم<br>عوية ع31 |        |
| العوامل المادية المعدنية ع26  | Corrélation de Pearson          | 1                               | ,674**                          | ,598**                          | ,651**                          | ,557**                          | ,779** |
|                               | Sig. (bilatérale)               |                                 | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية المعدنية ع27  | Corrélation de Pearson          | ,674**                          | 1                               | ,518**                          | ,617**                          | ,462**                          | ,679** |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           |                                 | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية المعدنية ع28  | Corrélation de Pearson          | ,598**                          | ,518**                          | 1                               | ,660**                          | ,586**                          | ,752** |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           | <,001                           |                                 | <,001                           | <,001                           | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية المعدنية ع29  | Corrélation de Pearson          | ,651**                          | ,617**                          | ,660**                          | 1                               | ,587**                          | ,774** |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           | <,001                           | <,001                           |                                 | <,001                           | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية المعدنية ع30  | Corrélation de Pearson          | ,557**                          | ,462**                          | ,586**                          | ,587**                          | 1                               | ,800** |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           |                                 | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية المعدنية ع31  | Corrélation de Pearson          | ,489**                          | ,414**                          | ,497**                          | ,479**                          | ,483**                          | ,762** |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001  |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |
| العوامل المادية والمعدنية     | Corrélation de Pearson          | ,779**                          | ,679**                          | ,752**                          | ,774**                          | ,800**                          | 1      |
|                               | Sig. (bilatérale)               | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           | <,001                           |        |
|                               | N                               | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285                             | 285    |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations                    |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |        |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------|
| العوامل المادية والإ<br>كسمادية | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع32 | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع33 | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع34 | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع35 | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع36 | العوامل المادية الإ<br>كسمادية ع37 |        |
| العوامل المادية الإكسمادية ع32  | Corrélation de Pearson             | 1                                  | ,667**                             | ,655**                             | ,669**                             | ,728**                             | ,843** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  |                                    | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية الإكسمادية ع33  | Corrélation de Pearson             | ,667**                             | 1                                  | ,770**                             | ,572**                             | ,657**                             | ,811** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              |                                    | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية الإكسمادية ع34  | Corrélation de Pearson             | ,655**                             | ,770**                             | 1                                  | ,629**                             | ,657**                             | ,823** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              | <,001                              |                                    | <,001                              | <,001                              | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية الإكسمادية ع35  | Corrélation de Pearson             | ,669**                             | ,572**                             | ,629**                             | 1                                  | ,733**                             | ,810** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              | <,001                              | <,001                              |                                    | <,001                              | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية الإكسمادية ع36  | Corrélation de Pearson             | ,728**                             | ,657**                             | ,657**                             | ,733**                             | 1                                  | ,869** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              |                                    | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية الإكسمادية ع37  | Corrélation de Pearson             | ,613**                             | ,577**                             | ,581**                             | ,649**                             | ,706**                             | ,794** |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001  |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |
| العوامل المادية والإكسمادية     | Corrélation de Pearson             | ,843**                             | ,811**                             | ,823**                             | ,810**                             | ,869**                             | 1      |
|                                 | Sig. (bilatérale)                  | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              | <,001                              |        |
|                                 | N                                  | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285                                | 285    |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations        |                        |                         |                         |                         |                         |                         |                 |
|---------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|
|                     |                        | الفهرس الإدراكي ع<br>38 | الفهرس الإدراكي ع<br>39 | الفهرس الإدراكي ع<br>40 | الفهرس الإدراكي ع<br>41 | الفهرس الإدراكي ع<br>42 | الفهرس الإدراكي |
| الفهرس الإدراكي ع38 | Corrélation de Pearson | 1                       | ,779**                  | ,783**                  | ,677**                  | ,649**                  | ,858**          |
|                     | Sig. (bilatérale)      |                         | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001           |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |
| الفهرس الإدراكي ع39 | Corrélation de Pearson | ,779**                  | 1                       | ,785**                  | ,696**                  | ,722**                  | ,879**          |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                   |                         | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001           |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |
| الفهرس الإدراكي ع40 | Corrélation de Pearson | ,783**                  | ,785**                  | 1                       | ,759**                  | ,709**                  | ,886**          |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                   | <,001                   |                         | <,001                   | <,001                   | <,001           |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |
| الفهرس الإدراكي ع41 | Corrélation de Pearson | ,677**                  | ,696**                  | ,759**                  | 1                       | ,744**                  | ,847**          |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                   | <,001                   | <,001                   |                         | <,001                   | <,001           |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |
| الفهرس الإدراكي ع42 | Corrélation de Pearson | ,649**                  | ,722**                  | ,709**                  | ,744**                  | 1                       | ,834**          |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001                   |                         | <,001           |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |
| الفهرس الإدراكي     | Corrélation de Pearson | ,858**                  | ,879**                  | ,886**                  | ,847**                  | ,834**                  | 1               |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001                   | <,001                   |                 |
|                     | N                      | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285                     | 285             |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations       |                        |                        |                        |                        |                        |                |
|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------|
|                    |                        | الفهرس المادني ع<br>43 | الفهرس المادني ع<br>44 | الفهرس المادني ع<br>45 | الفهرس المادني ع<br>46 | الفهرس المادني |
| الفهرس المادني ع43 | Corrélation de Pearson | 1                      | ,826**                 | ,848**                 | ,750**                 | ,904**         |
|                    | Sig. (bilatérale)      |                        | <,001                  | <,001                  | <,001                  | <,001          |
|                    | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    | 285            |
| الفهرس المادني ع44 | Corrélation de Pearson | ,826**                 | 1                      | ,839**                 | ,789**                 | ,899**         |
|                    | Sig. (bilatérale)      | <,001                  |                        | <,001                  | <,001                  | <,001          |
|                    | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    | 285            |
| الفهرس المادني ع45 | Corrélation de Pearson | ,848**                 | ,839**                 | 1                      | ,829**                 | ,928**         |
|                    | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  |                        | <,001                  | <,001          |
|                    | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    | 285            |
| الفهرس المادني ع46 | Corrélation de Pearson | ,750**                 | ,789**                 | ,829**                 | 1                      | ,892**         |
|                    | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  | <,001                  |                        | <,001          |
|                    | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    | 285            |
| الفهرس المادني     | Corrélation de Pearson | ,904**                 | ,899**                 | ,928**                 | ,892**                 | 1              |
|                    | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  | <,001                  | <,001                  |                |
|                    | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    | 285            |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations        |                        |                        |                        |                        |                        |
|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                     |                        | الفهرس السلوكي ع<br>47 | الفهرس السلوكي ع<br>48 | الفهرس السلوكي ع<br>49 | الفهرس السلوكي ع<br>50 |
| الفهرس السلوكي ع 47 | Corrélation de Pearson | 1                      | ,626**                 | ,692**                 | ,656**                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      |                        | <,001                  | <,001                  | <,001                  |
|                     | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    |
| الفهرس السلوكي ع 48 | Corrélation de Pearson | ,626**                 | 1                      | ,651**                 | ,663**                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                  |                        | <,001                  | <,001                  |
|                     | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    |
| الفهرس السلوكي ع 49 | Corrélation de Pearson | ,692**                 | ,651**                 | 1                      | ,683**                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  |                        | <,001                  |
|                     | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    |
| الفهرس السلوكي ع 50 | Corrélation de Pearson | ,656**                 | ,663**                 | ,683**                 | 1                      |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  | <,001                  |                        |
|                     | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    |
| الفهرس السلوكي      | Corrélation de Pearson | ,838**                 | ,813**                 | ,865**                 | ,856**                 |
|                     | Sig. (bilatérale)      | <,001                  | <,001                  | <,001                  | <,001                  |
|                     | N                      | 285                    | 285                    | 285                    | 285                    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations          |                        |                           |                            |                           |                  |
|-----------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|
|                       |                        | نوافر السلوك الأخ<br>لاقي | ممارسه السلوك الأخ<br>خافى | تعزيز السلوك الأخ<br>لاقي | القيادة الأخافيه |
| نوافر السلوك الأخافى  | Corrélation de Pearson | 1                         | ,775**                     | ,725**                    | ,879**           |
|                       | Sig. (bilatérale)      |                           | <,001                      | <,001                     | <,001            |
|                       | N                      | 285                       | 285                        | 285                       | 285              |
| ممارسه السلوك الأخافى | Corrélation de Pearson | ,775**                    | 1                          | ,809**                    | ,906**           |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001                     |                            | <,001                     | <,001            |
|                       | N                      | 285                       | 285                        | 285                       | 285              |
| تعزيز السلوك الأخافى  | Corrélation de Pearson | ,725**                    | ,809**                     | 1                         | ,877**           |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001                     | <,001                      |                           | <,001            |
|                       | N                      | 285                       | 285                        | 285                       | 285              |
| القيادة الأخافيه      | Corrélation de Pearson | ,879**                    | ,906**                     | ,877**                    | 1                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | <,001                     | <,001                      | <,001                     |                  |
|                       | N                      | 285                       | 285                        | 285                       | 285              |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations                |                        |                                 |                               |                                |                          |
|-----------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|                             |                        | العوامل الوظيفية و<br>التنظيمية | العوامل المادية وال<br>معنوية | العوامل المالية والإ<br>كصادية | جودة الحياه الوظيفي<br>ة |
| العوامل الوظيفية والتنظيمية | Corrélation de Pearson | 1                               | ,708**                        | ,695**                         | ,865**                   |
|                             | Sig. (bilatérale)      |                                 | <,001                         | <,001                          | <,001                    |
|                             | N                      | 285                             | 285                           | 285                            | 285                      |
| العوامل المادية والمعنوية   | Corrélation de Pearson | ,708**                          | 1                             | ,721**                         | ,860**                   |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                           |                               | <,001                          | <,001                    |
|                             | N                      | 285                             | 285                           | 285                            | 285                      |
| العوامل المالية والإكصادية  | Corrélation de Pearson | ,695**                          | ,721**                        | 1                              | ,871**                   |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                           | <,001                         |                                | <,001                    |
|                             | N                      | 285                             | 285                           | 285                            | 285                      |
| جودة الحياه الوظيفية        | Corrélation de Pearson | ,865**                          | ,860**                        | ,871**                         | 1                        |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                           | <,001                         | <,001                          |                          |
|                             | N                      | 285                             | 285                           | 285                            | 285                      |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

| Corrélations    |                        |                 |                |                |                 |
|-----------------|------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
|                 |                        | الذكور الإدراكي | الذكور العاطفي | الذكور السلوكي | الذكور التنظيمي |
| الذكور الإدراكي | Corrélation de Pearson | 1               | ,772**         | ,694**         | ,878**          |
|                 | Sig. (bilatérale)      |                 | <,001          | <,001          | <,001           |
|                 | N                      | 285             | 285            | 285            | 285             |
| الذكور العاطفي  | Corrélation de Pearson | ,772**          | 1              | ,729**         | ,903**          |
|                 | Sig. (bilatérale)      | <,001           |                | <,001          | <,001           |
|                 | N                      | 285             | 285            | 285            | 285             |
| الذكور السلوكي  | Corrélation de Pearson | ,694**          | ,729**         | 1              | ,858**          |
|                 | Sig. (bilatérale)      | <,001           | <,001          |                | <,001           |
|                 | N                      | 285             | 285            | 285            | 285             |
| الذكور التنظيمي | Corrélation de Pearson | ,878**          | ,903**         | ,858**         | 1               |
|                 | Sig. (bilatérale)      | <,001           | <,001          | <,001          |                 |
|                 | N                      | 285             | 285            | 285            | 285             |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الثبات لأبعاد ومجاور الدراسة باستخدام معامل Cronbach's Alpha

| Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   | Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,953                        | 7                 | ,935                      | 8                 | ,917                        | 6                 | ,971                      | 21                |
| توافر السلوك الأخلاقي       |                   | ممارسة السلوك الأخلاقي    |                   | تعزيز السلوك الأخلاقي       |                   | القيادة الأخلاقية         |                   |
| Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   | Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   |
| Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,897                        | 4                 | ,880                      | 6                 | ,920                        | 6                 | ,951                      | 16                |
| العوامل الوظيفية والتنظيمية |                   | العوامل المادية والمعنوية |                   | العوامل المالية والاقتصادية |                   | جودة الحياة الوظيفية      |                   |
| Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   | Statistiques de fiabilité   |                   | Statistiques de fiabilité |                   |
| Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,931                        | 5                 | ,946                      | 4                 | ,886                        | 4                 | ,960                      | 13                |
| التهكم الإدراكي             |                   | التهكم العاطفي            |                   | التهكم السلوكي              |                   | التهكم التنظيمي           |                   |
| Alpha de Cronbach           | Nombre d'éléments |                           |                   |                             |                   |                           |                   |
| ,930                        | 50                |                           |                   |                             |                   |                           |                   |

الإستبانة ككل

خصائص العينة المدروسة

Statistiques

|   |          | النوع | السن | المستوى_الدراسي | سنوات_الخبرة | التصنيف_الوظيفي |
|---|----------|-------|------|-----------------|--------------|-----------------|
| N | Valide   | 285   | 285  | 285             | 285          | 285             |
|   | Manquant | 0     | 0    | 0               | 0            | 0               |

| النوع  |       |           |             |                    | السن               |                  |             |                    |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------|--------------------|
|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage valide |
| Valide | ذكر   | 120       | 42,1        | 42,1               | 42,1               | أقل من 30 سنة    | 82          | 28,8               |
|        |       |           |             |                    |                    | من 30 إلى 40 سنة | 108         | 37,9               |
|        |       |           |             |                    |                    | من 41 إلى 50 سنة | 64          | 22,5               |
|        | التي  | 165       | 57,9        | 57,9               | 100,0              | أكثر من 51 سنة   | 31          | 10,9               |
|        | Total | 285       | 100,0       | 100,0              |                    | Total            | 285         | 100,0              |

## الملحق رقم (04) مخرجات برنامج SPSS

### المستوى الدراسي

|             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide      |           |             |                    |                    |
| متوسط       | 18        | 6,3         | 6,3                | 6,3                |
| ثانوي       | 83        | 29,1        | 29,1               | 35,4               |
| جامعي       | 148       | 51,9        | 51,9               | 87,4               |
| دراسات عليا | 36        | 12,6        | 12,6               | 100,0              |
| Total       | 285       | 100,0       | 100,0              |                    |

### التصنيف الوظيفي

|               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide        |           |             |                    |                    |
| السلك الطبي   | 70        | 24,6        | 24,6               | 24,6               |
| السلك شبه طبي | 144       | 50,5        | 50,5               | 75,1               |
| إداريين       | 38        | 13,3        | 13,3               | 88,4               |
| عمال مهنيين   | 33        | 11,6        | 11,6               | 100,0              |
| Total         | 285       | 100,0       | 100,0              |                    |

### سنوات الخبرة

|                          | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide                   |           |             |                    |                    |
| أقل من 5 سنوات           | 81        | 28,4        | 28,4               | 28,4               |
| من 5 سنوات إلى أقل من 10 | 67        | 23,5        | 23,5               | 51,9               |
| من 10 سنوات إلى 15 سنة   | 60        | 21,1        | 21,1               | 73,0               |
| أكثر من 15 سنة           | 77        | 27,0        | 27,0               | 100,0              |
| Total                    | 285       | 100,0       | 100,0              |                    |

نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### Corrélations

|                        |                        | نوافر السلوك الأخلاقي | ممارسة السلوك الأخلاقي | معدّل السلوك الأخلاقي | القيادة الأخلاقية | جودة الحجاج الوظيفية |
|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| نوافر السلوك الأخلاقي  | Corrélation de Pearson | 1                     | ,775**                 | ,725**                | ,879**            | ,562**               |
|                        | Sig. (bilatérale)      |                       | <,001                  | <,001                 | <,001             | <,001                |
|                        | N                      | 285                   | 285                    | 285                   | 285               | 285                  |
| ممارسة السلوك الأخلاقي | Corrélation de Pearson | ,775**                | 1                      | ,809**                | ,906**            | ,654**               |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                 |                        | <,001                 | <,001             | <,001                |
|                        | N                      | 285                   | 285                    | 285                   | 285               | 285                  |
| معدّل السلوك الأخلاقي  | Corrélation de Pearson | ,725**                | ,809**                 | 1                     | ,877**            | ,675**               |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                 | <,001                  |                       | <,001             | <,001                |
|                        | N                      | 285                   | 285                    | 285                   | 285               | 285                  |
| القيادة الأخلاقية      | Corrélation de Pearson | ,879**                | ,906**                 | ,877**                | 1                 | ,670**               |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                 | <,001                  | <,001                 |                   | <,001                |
|                        | N                      | 285                   | 285                    | 285                   | 285               | 285                  |
| جودة الحجاج الوظيفية   | Corrélation de Pearson | ,562**                | ,654**                 | ,675**                | ,670**            | 1                    |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                 | <,001                  | <,001                 | <,001             |                      |
|                        | N                      | 285                   | 285                    | 285                   | 285               | 285                  |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|                        |                        | توافر السلوك الأخلاقي<br>لاقي | ممارسة السلوك الأخلاقي<br>خاقي | تعزير السلوك الأخلاقي<br>لاقي | التحكم التنظيمي |
|------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| توافر السلوك الأخلاقي  | Corrélation de Pearson | 1                             | ,775**                         | ,725**                        | -,375**         |
|                        | Sig. (bilatérale)      |                               | <,001                          | <,001                         | <,001           |
|                        | N                      | 285                           | 285                            | 285                           | 285             |
| ممارسة السلوك الأخلاقي | Corrélation de Pearson | ,775**                        | 1                              | ,809**                        | -,464**         |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                         |                                | <,001                         | <,001           |
|                        | N                      | 285                           | 285                            | 285                           | 285             |
| تعزير السلوك الأخلاقي  | Corrélation de Pearson | ,725**                        | ,809**                         | 1                             | -,464**         |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                         | <,001                          |                               | <,001           |
|                        | N                      | 285                           | 285                            | 285                           | 285             |
| التحكم التنظيمي        | Corrélation de Pearson | -,375**                       | -,464**                        | -,464**                       | 1               |
|                        | Sig. (bilatérale)      | <,001                         | <,001                          | <,001                         |                 |
|                        | N                      | 285                           | 285                            | 285                           | 285             |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|                             |                        | العوامل الوظيفية والتنظيمية | العوامل المادية والمعنوية | العوامل المالية والإقتصادية | جودة الحياة الوظيفية <sup>د</sup> | التحكم التنظيمي |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| العوامل الوظيفية والتنظيمية | Corrélation de Pearson | 1                           | ,708**                    | ,695**                      | ,865**                            | -,477**         |
|                             | Sig. (bilatérale)      |                             | <,001                     | <,001                       | <,001                             | <,001           |
|                             | N                      | 285                         | 285                       | 285                         | 285                               | 285             |
| العوامل المادية والمعنوية   | Corrélation de Pearson | ,708**                      | 1                         | ,721**                      | ,860**                            | -,456**         |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                       |                           | <,001                       | <,001                             | <,001           |
|                             | N                      | 285                         | 285                       | 285                         | 285                               | 285             |
| العوامل المالية والإقتصادية | Corrélation de Pearson | ,695**                      | ,721**                    | 1                           | ,871**                            | -,497**         |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                       | <,001                     |                             | <,001                             | <,001           |
|                             | N                      | 285                         | 285                       | 285                         | 285                               | 285             |
| جودة الحياة الوظيفية        | Corrélation de Pearson | ,865**                      | ,860**                    | ,871**                      | 1                                 | -,534**         |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                       | <,001                     | <,001                       |                                   | <,001           |
|                             | N                      | 285                         | 285                       | 285                         | 285                               | 285             |
| التحكم التنظيمي             | Corrélation de Pearson | -,477**                     | -,456**                   | -,497**                     | -,534**                           | 1               |
|                             | Sig. (bilatérale)      | <,001                       | <,001                     | <,001                       | <,001                             |                 |
|                             | N                      | 285                         | 285                       | 285                         | 285                               | 285             |

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي للقيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية مع التحكم التنظيمي

### Corrélations

| Variables de contrôle |                      | القيادة الأخلاقية          | التحكم التنظيمي | جودة الحياة الوظيفية <sup>د</sup> |
|-----------------------|----------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| -aucun <sup>a</sup>   | القيادة الأخلاقية    | Corrélation                | 1,000           | -,470                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | .               | <,001                             |
|                       |                      | ddl                        | 0               | 283                               |
|                       | التحكم التنظيمي      | Corrélation                | -,470           | 1,000                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | <,001           | .                                 |
|                       |                      | ddl                        | 283             | 0                                 |
|                       | جودة الحياة الوظيفية | Corrélation                | ,670            | -,534                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | <,001           | <,001                             |
|                       |                      | ddl                        | 283             | 283                               |
|                       | جودة الحياة الوظيفية | Corrélation                | 1,000           | -,180                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | .               | ,002                              |
|                       |                      | ddl                        | 0               | 282                               |
| جودة الحياة الوظيفية  | القيادة الأخلاقية    | Corrélation                | -,180           | 1,000                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | ,002            | .                                 |
|                       |                      | ddl                        | 282             | 0                                 |
|                       | التحكم التنظيمي      | Corrélation                | 1,000           | -,180                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | .               | ,002                              |
|                       |                      | ddl                        | 0               | 282                               |
|                       | جودة الحياة الوظيفية | Corrélation                | -,180           | 1,000                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | ,002            | .                                 |
|                       |                      | ddl                        | 282             | 0                                 |
|                       | التحكم التنظيمي      | Corrélation                | 1,000           | -,180                             |
|                       |                      | Signification (bilatérale) | .               | ,002                              |
|                       |                      | ddl                        | 0               | 282                               |

a. Les cellules contiennent des corrélations simples (Pearson).



### Corrélations

| Variables de contrôle | جودة الحياة الوظيفية       | الهيكس التنظيمي | القيادة الأخلاقية |
|-----------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|
| -aucun- <sup>a</sup>  | Corrélation                | 1,000           | -,534             |
|                       | Signification (bilatérale) | .               | <,001             |
|                       | ddl                        | 0               | 283               |
|                       | Corrélation                | -,534           | 1,000             |
|                       | Signification (bilatérale) | <,001           | .                 |
|                       | ddl                        | 283             | 0                 |
|                       | Corrélation                | ,670            | -,470             |
|                       | Signification (bilatérale) | <,001           | <,001             |
|                       | ddl                        | 283             | 0                 |
| القيادة الأخلاقية     | Corrélation                | 1,000           | -,334             |
|                       | Signification (bilatérale) | .               | <,001             |
|                       | ddl                        | 0               | 282               |
|                       | Corrélation                | -,334           | 1,000             |
|                       | Signification (bilatérale) | <,001           | .                 |
|                       | ddl                        | 282             | 0                 |
|                       | Corrélation                | 1,000           | -,334             |
|                       | Signification (bilatérale) | .               | <,001             |
|                       | ddl                        | 0               | 282               |

a. Les cellules contiennent des corrélations simples (Pearson).

نتائج اختبار فرضيات التأثير

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

| Modèle | Variables introduites          | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|--------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | القيادة الأخلاقية <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكس التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,470 <sup>a</sup> | ,221   | ,218          | ,956                            |

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | B                 | Erreur standard | Coefficients standardisés |        |       |
|--------|-------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                   |                 | Bêta                      | t      | Sig.  |
| 1      | (Constante)       | 4,871           | ,178                      | 27,419 | <,001 |
|        | القيادة الأخلاقية | -,456           | ,051                      | -,470  | <,001 |

a. Variable dépendante : الهيكس التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 73,358           | 1   | 73,358      | 80,336 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 258,418          | 283 | ,913        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكس التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية

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

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | نوافر السلوك الأخلاقي <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكس التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,375 <sup>a</sup> | ,141   | ,138          | 1,004                           |

a. Prédicteurs : (Constante), نوافر السلوك الأخلاقي

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 46,779           | 1   | 46,779      | 46,451 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 284,997          | 283 | 1,007       |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

b. Prédicteurs : (Constante), نوافر\_السلوك\_الأخائي

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.  |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |       |
| 1      | (Constante)          | 4,521                         | ,180            |                           | 25,090 | <,001 |
|        | نوافر_السلوك_الأخائي | -,341                         | ,050            | -,375                     | -6,816 | <,001 |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

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

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | ممارسة_السلوك_الأخائي <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,464 <sup>a</sup> | ,215   | ,212          | ,959                            |

a. Prédicteurs : (Constante), ممارسة\_السلوك\_الأخائي

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 71,357           | 1   | 71,357      | 77,545 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 260,418          | 283 | ,920        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسة\_السلوك\_الأخائي

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.  |
|--------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                       | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |       |
| 1      | (Constante)           | 4,864                         | ,180            |                           | 27,046 | <,001 |
|        | ممارسة_السلوك_الأخائي | -,448                         | ,051            | -,464                     | -8,806 | <,001 |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

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

| Modèle | Variables introduites             | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | تعزير_السلوك_الأخائي <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,464 <sup>a</sup> | ,215   | ,212          | ,959                            |

a. Prédicteurs : (Constante), تعزير\_السلوك\_الأخائي

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 71,409           | 1   | 71,409      | 77,616 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 260,367          | 283 | ,920        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

b. Prédicteurs : (Constante), تعزير\_السلوك\_الأخائي

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.  |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |       |
| 1      | (Constante)          | 4,691                         | ,161            |                           | 29,087 | <,001 |
|        | تعزير_السلوك_الأخائي | -,423                         | ,048            | -,464                     | -8,810 | <,001 |

a. Variable dépendante : الفهم\_الطبيعي

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

| Modèle | Variables introduites             | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | جوده الحياه الوظيفيه <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,534 <sup>a</sup> | ,285   | ,282          | ,916                            |

a. Prédicteurs : (Constante), جوده الحياه الوظيفيه

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

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1      | Régression | 94,546           | 1   | 94,546      | 112,788 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 237,229          | 283 | ,838        |         |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |         |                    |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), جوده الحياه الوظيفيه

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

| Modèle |                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |         |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|
|        |                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t       |
| 1      | (Constante)          | 4,820                         | ,148            |                           | 32,645  |
|        | جوده الحياه الوظيفيه | -,522                         | ,049            | -,534                     | -10,620 |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

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

| Modèle | Variables introduites                     | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | العوامل الوظيفيه و التنظيميه <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,477 <sup>a</sup> | ,227   | ,225          | ,952                            |

a. Prédicteurs : (Constante), العوامل الوظيفيه والتنظيميه

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

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 75,432           | 1   | 75,432      | 83,275 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 256,344          | 283 | ,906        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل الوظيفيه والتنظيميه

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

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|
|        |                             | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t      |
| 1      | (Constante)                 | 4,527                         | ,140            |                           | 32,425 |
|        | العوامل الوظيفيه والتنظيميه | -,413                         | ,045            | -,477                     | -9,126 |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

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

| Modèle | Variables introduites                  | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|----------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | العوامل الماديه والمعنويه <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : المهكر التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,456 <sup>a</sup> | ,208   | ,205          | ,963                            |

a. Prédicteurs : (Constante), العوامل الماديه والمعنويه

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                  |     |             |        |                    |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| Modèle             |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
| 1                  | Régression | 69,064           | 1   | 69,064      | 74,398 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | de Student | 262,711          | 283 | ,928        |        |                    |
|                    | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل المالية والمعنوية

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup> |                                          |                     |            |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                       | Variables introduites                    | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                            | العوامل المالية والإقتصادية <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                  |     |             |        |                    |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| Modèle             |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
| 1                  | Régression | 82,011           | 1   | 82,011      | 92,924 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | de Student | 249,764          | 283 | ,883        |        |                    |
|                    | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العوامل المالية والإقتصادية

| Variables introduites/éliminées <sup>a</sup> |                                                                                                          |                     |            |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| Modèle                                       | Variables introduites                                                                                    | Variables éliminées | Méthode    |
| 1                                            | معزز السلوك الأخلاقي،<br>موافق السلوك الأخلاقي،<br>لاقي،<br>ممارسة السلوك الأخلاقي،<br>خاطئ <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Coefficients<sup>a</sup>

| Coefficients non standardisés |                           |                 | Coefficients standardisés |        |        |       |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|--------|--------|-------|
| Modèle                        | B                         | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.   |       |
| 1                             | (Constante)               | 4,658           | ,161                      | 28,972 | <,001  |       |
|                               | العوامل المالية والمعنوية | -,433           | ,050                      | -,456  | -8,625 | <,001 |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,497 <sup>a</sup> | ,247   | ,245          | ,939                            |

a. Prédicteurs : (Constante), العوامل المالية والإقتصادية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Coefficients non standardisés |                             |                 | Coefficients standardisés |        |       |
|-------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
| Modèle                        | B                           | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.  |
| 1                             | (Constante)                 | 4,586           | ,139                      | 33,062 | <,001 |
|                               | العوامل المالية والإقتصادية | -,460           | ,048                      | -,497  | <,001 |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,488 <sup>a</sup> | ,238   | ,230          | ,948                            |

a. Prédicteurs : (Constante), معزز السلوك الأخلاقي، موافق السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، لاقي، خاطئ

b. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 78,978           | 3   | 26,326      | 29,263 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 252,797          | 281 | ,900        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), تعزيز السلوك الأخلاقي، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي،

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        | Statistiques de colinéarité |               |
|--------|------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------------------------|---------------|
|        |                        | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.                        | Tolérance VIF |
| 1      | (Constante)            | 4,914                         | ,184            |                           | 26,667 | <,001                       |               |
|        | توافر السلوك الأخلاقي  | ,022                          | ,078            | ,025                      | ,288   | ,774                        | ,371 2,694    |
|        | ممارسة السلوك الأخلاقي | -,260                         | ,097            | -,269                     | -2,688 | ,008                        | ,270 3,703    |
|        | تعزيز السلوك الأخلاقي  | -,240                         | ,084            | -,264                     | -2,870 | ,004                        | ,321 3,115    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

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

| Modèle | Variables introduites                                                                                 | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | العوامل المالية والإحصائية،<br>العوامل الوظيفية والتنظيمية،<br>العوامل المادية والمعنوية <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,534 <sup>a</sup> | ,286   | ,278          | ,918                            |

a. Prédictors : (Constante)، العوامل المالية والإحصائية،  
العوامل الوظيفية والتنظيمية، العوامل المادية والمعنوية

b. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 94,769           | 3   | 31,590      | 37,454 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 237,006          | 281 | ,843        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Prédictors : (Constante)، العوامل المالية والإحصائية، العوامل الوظيفية والتنظيمية،  
العوامل المادية والمعنوية

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        | Statistiques de colinéarité |               |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------------------------|---------------|
|        |                             | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.                        | Tolérance VIF |
| 1      | (Constante)                 | 4,860                         | ,158            |                           | 30,837 | <,001                       |               |
|        | العوامل الوظيفية والتنظيمية | -,180                         | ,067            | -,208                     | -2,700 | ,007                        | ,428 2,339    |
|        | العوامل المادية والمعنوية   | -,108                         | ,076            | -,114                     | -1,428 | ,154                        | ,398 2,514    |
|        | العوامل المالية والإحصائية  | -,250                         | ,073            | -,270                     | -3,437 | <,001                       | ,412 2,430    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

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

| Modèle | Variables introduites     | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|---------------------------|---------------------|------------|
| 1      | جودة الحياة الوظيفية<br>b | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

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

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1      | Régression | 102,192          | 2   | 51,096      | 62,762 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 229,583          | 282 | ,814        |        |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |        |                    |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأخلاقية

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,555 <sup>a</sup> | ,308   | ,303          | ,902                            |

a. Prédicteurs : (Constante), جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأخلاقية

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

| Modèle |                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        | Statistiques de colinéarité |           |       |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------------------------|-----------|-------|
|        |                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t      | Sig.                        | Tolérance | VIF   |
| 1      | (Constante)          | 5,102                         | ,172            |                           | 29,632 | <,001                       |           |       |
|        | القيادة الأخلاقية    | -,198                         | ,065            | -,204                     | -3,065 | ,002                        | ,552      | 1,813 |
|        | جودة الحياة الوظيفية | -,388                         | ,065            | -,397                     | -5,951 | <,001                       | ,552      | 1,813 |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

|                                 | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type | N   |
|---------------------------------|---------|---------|---------|------------|-----|
| Valeur prédite                  | 2,17    | 4,52    | 3,36    | ,600       | 285 |
| Valeur prédite standard         | -1,982  | 1,925   | ,000    | 1,000      | 285 |
| Erreur standard de la prévision | ,062    | ,167    | ,089    | ,025       | 285 |
| Valeur prédite ajustée          | 2,12    | 4,58    | 3,36    | ,600       | 285 |
| de Student                      | -3,516  | 2,827   | ,000    | ,899       | 285 |
| Résidus standard                | -3,897  | 3,133   | ,000    | ,996       | 285 |
| Résidus standard                | -3,934  | 3,161   | ,000    | 1,003      | 285 |
| Résidu supprimé                 | -3,584  | 2,878   | ,000    | ,911       | 285 |
| Résidu supprimé de Student      | -4,040  | 3,213   | -,001   | 1,011      | 285 |
| Distance de Mahalanobis         | ,329    | 8,780   | 1,993   | 1,768      | 285 |
| Distance de Cook                | ,000    | ,100    | ,004    | ,013       | 285 |
| Valeur influente centrée        | ,001    | ,031    | ,007    | ,006       | 285 |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

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

| Modèle | Variables introduites     | Variables éliminées | Méthode                                                                                                 |
|--------|---------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | جودة الحياة الوظيفية<br>b | .                   | Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100). |
| 2      | القيادة الأخلاقية         | .                   | Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100). |

a. Variable dépendante : الهيكل التنظيمي

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,534 <sup>a</sup> | ,285   | ,282          | ,916                            |
| 2      | ,555 <sup>b</sup> | ,308   | ,303          | ,902                            |

a. Prédicteurs : (Constante), جودة الحياة الوظيفية

b. Prédicteurs : (Constante), جودة الحياة الوظيفية، القيادة الأخلاقية

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.               |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1      | Régression | 94,546           | 1   | 94,546      | 112,788 | <,001 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 237,229          | 283 | ,838        |         |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |         |                    |
| 2      | Régression | 102,192          | 2   | 51,096      | 62,762  | <,001 <sup>c</sup> |
|        | de Student | 229,583          | 282 | ,814        |         |                    |
|        | Total      | 331,775          | 284 |             |         |                    |

a. Variable dépendante : الشهيء\_المنطيمى

b. Prédicteurs : (Constante), جوء\_الحاء\_الوطيفه

c. Prédicteurs : (Constante), جوء\_الحاء\_الوطيفه, القاء\_الأءاءه

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t       | Sig.  |
|--------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|-------|
|        |                   | B                             | Erreur standard | Bêta                      |         |       |
| 1      | (Constante)       | 4,820                         | ,148            |                           | 32,645  | <,001 |
|        | جوء_الحاء_الوطيفه | -,522                         | ,049            | -,534                     | -10,620 | <,001 |
| 2      | (Constante)       | 5,102                         | ,172            |                           | 29,632  | <,001 |
|        | جوء_الحاء_الوطيفه | -,388                         | ,065            | -,397                     | -5,951  | <,001 |
|        | القاء_الأءاءه     | -,198                         | ,065            | -,204                     | -3,065  | ,002  |

a. Variable dépendante : الشهيء\_المنطيمى

نتائج فرضية الفروقات

نتائج اختبار (Independent Samples) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للنوع

### Statistiques de groupe

|                   | الشوع | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne d'erreur standard |
|-------------------|-------|-----|---------|------------|---------------------------|
| القاء_الأءاءه     | ذكر   | 120 | 3,40    | 1,171      | ,107                      |
|                   | انءى  | 165 | 3,25    | 1,073      | ,084                      |
| جوء_الحاء_الوطيفه | ذكر   | 120 | 2,90    | 1,244      | ,114                      |
|                   | انءى  | 165 | 2,72    | ,992       | ,077                      |
| الشهيء_المنطيمى   | ذكر   | 120 | 3,28    | 1,188      | ,108                      |
|                   | انءى  | 165 | 3,42    | ,995       | ,077                      |

### Test des échantillons indépendants

|                   |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |         |                   |                    |               | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|-------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|------|----------------------------------|---------|-------------------|--------------------|---------------|-------------------------------------------------|-----------|
|                   |                                 | F                                          | Sig. | t                                | df      | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Std. standard | Inférieur                                       | Supérieur |
| القاء_الأءاءه     | Hypothèse de variances égales   | 2,069                                      | ,151 | 1,145                            | 283     | ,253              | ,153               | ,134          | -,110                                           | ,417      |
|                   | Hypothèse de variances inégales |                                            |      | 1,129                            | 243,013 | ,260              | ,153               | ,136          | -,114                                           | ,420      |
| جوء_الحاء_الوطيفه | Hypothèse de variances égales   | 9,126                                      | ,003 | 1,327                            | 283     | ,186              | ,176               | ,133          | -,085                                           | ,437      |
|                   | Hypothèse de variances inégales |                                            |      | 1,281                            | 220,336 | ,202              | ,176               | ,137          | -,095                                           | ,446      |
| الشهيء_المنطيمى   | Hypothèse de variances égales   | 4,985                                      | ,026 | -1,152                           | 283     | ,250              | -,149              | ,130          | -,404                                           | ,106      |
|                   | Hypothèse de variances inégales |                                            |      | -1,120                           | 228,261 | ,264              | -,149              | ,133          | -,412                                           | ,113      |

## الملحق رقم (04) مخرجات برنامج SPSS

نتائج اختبار ((One-way ANOVA)) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للسن

| Descriptives         |                  |     |         |            |                 |                                                |                  |         |         |
|----------------------|------------------|-----|---------|------------|-----------------|------------------------------------------------|------------------|---------|---------|
|                      |                  | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|                      |                  |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| القيادات الأخلاقية   | أقل من 30 سنة    | 82  | 3,41    | 1,065      | ,118            | 3,18                                           | 3,65             | 1       | 5       |
|                      | من 30 إلى 40 سنة | 108 | 3,25    | 1,122      | ,108            | 3,04                                           | 3,47             | 1       | 5       |
|                      | من 41 إلى 50 سنة | 64  | 3,34    | 1,198      | ,150            | 3,04                                           | 3,64             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 51 سنة   | 31  | 3,19    | 1,078      | ,194            | 2,80                                           | 3,59             | 1       | 5       |
|                      | Total            | 285 | 3,31    | 1,116      | ,066            | 3,18                                           | 3,44             | 1       | 5       |
| جودة الحياة الوظيفية | أقل من 30 سنة    | 82  | 2,85    | 1,061      | ,117            | 2,62                                           | 3,09             | 1       | 5       |
|                      | من 30 إلى 40 سنة | 108 | 2,57    | 1,009      | ,097            | 2,38                                           | 2,76             | 1       | 5       |
|                      | من 41 إلى 50 سنة | 64  | 3,02    | 1,225      | ,153            | 2,72                                           | 3,33             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 51 سنة   | 31  | 2,97    | 1,197      | ,215            | 2,53                                           | 3,41             | 1       | 5       |
|                      | Total            | 285 | 2,80    | 1,106      | ,066            | 2,67                                           | 2,93             | 1       | 5       |
| الدهكى البدني        | أقل من 30 سنة    | 82  | 3,22    | 1,066      | ,118            | 2,99                                           | 3,45             | 1       | 5       |
|                      | من 30 إلى 40 سنة | 108 | 3,53    | 1,000      | ,096            | 3,34                                           | 3,72             | 1       | 5       |
|                      | من 41 إلى 50 سنة | 64  | 3,23    | 1,151      | ,144            | 2,95                                           | 3,52             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 51 سنة   | 31  | 3,42    | 1,205      | ,216            | 2,98                                           | 3,86             | 1       | 5       |
|                      | Total            | 285 | 3,36    | 1,081      | ,064            | 3,24                                           | 3,49             | 1       | 5       |

| ANOVA                |               |                  |     |             |       |      |
|----------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
|                      |               | Somme des carrés | df  | Carré moyen | F     | Sig. |
| القيادات الأخلاقية   | Entre groupes | 1,754            | 3   | ,585        | ,467  | ,706 |
|                      | Intra-groupes | 351,765          | 281 | 1,252       |       |      |
|                      | Total         | 353,519          | 284 |             |       |      |
| جودة الحياة الوظيفية | Entre groupes | 9,951            | 3   | 3,317       | 2,760 | ,043 |
|                      | Intra-groupes | 337,658          | 281 | 1,202       |       |      |
|                      | Total         | 347,609          | 284 |             |       |      |
| الدهكى البدني        | Entre groupes | 5,777            | 3   | 1,926       | 1,660 | ,176 |
|                      | Intra-groupes | 325,998          | 281 | 1,160       |       |      |
|                      | Total         | 331,775          | 284 |             |       |      |

نتائج تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وفقا لمتغير السن

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: جودة الحياة الوظيفية

LSD

| السن (I)         | السن (J)         | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | 95% Intervalle de confiance |                  |
|------------------|------------------|--------------------------|-----------------|------|-----------------------------|------------------|
|                  |                  |                          |                 |      | Borne inférieure            | Borne supérieure |
| أقل من 30 سنة    | من 30 إلى 40 سنة | ,283                     | ,161            | ,079 | -,03                        | ,60              |
|                  | من 41 إلى 50 سنة | -,168                    | ,183            | ,358 | -,53                        | ,19              |
|                  | أكثر من 51 سنة   | -,114                    | ,231            | ,621 | -,57                        | ,34              |
| من 30 إلى 40 سنة | أقل من 30 سنة    | -,283                    | ,161            | ,079 | -,60                        | ,03              |
|                  | من 41 إلى 50 سنة | -,451*                   | ,173            | ,010 | -,79                        | -,11             |
|                  | أكثر من 51 سنة   | -,398                    | ,223            | ,076 | -,84                        | ,04              |
| من 41 إلى 50 سنة | أقل من 30 سنة    | ,168                     | ,183            | ,358 | -,19                        | ,53              |
|                  | من 30 إلى 40 سنة | ,451*                    | ,173            | ,010 | ,11                         | ,79              |
|                  | أكثر من 51 سنة   | ,054                     | ,240            | ,822 | -,42                        | ,53              |
| أكثر من 51 سنة   | أقل من 30 سنة    | ,114                     | ,231            | ,621 | -,34                        | ,57              |
|                  | من 30 إلى 40 سنة | ,398                     | ,223            | ,076 | -,04                        | ,84              |
|                  | من 41 إلى 50 سنة | -,054                    | ,240            | ,822 | -,53                        | ,42              |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



## الملحق رقم (04) مخرجات برنامج SPSS

نتائج اختبار ((One-way ANOVA)) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى الدراسي

| Descriptives         |             |         |            |                 |                                                |                  |         |         |
|----------------------|-------------|---------|------------|-----------------|------------------------------------------------|------------------|---------|---------|
|                      | N           | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|                      |             |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| القيادة الأخلاقية    | متوسط       | 18      | 3,61       | ,1539           | ,363                                           | 2,85             | 4,38    | 1       |
|                      | ثانوي       | 83      | 3,54       | ,1119           | ,123                                           | 3,30             | 3,79    | 1       |
|                      | جامعي       | 148     | 3,21       | ,1084           | ,089                                           | 3,03             | 3,39    | 1       |
|                      | دراسات عليا | 36      | 3,06       | ,0893           | ,149                                           | 2,75             | 3,36    | 2       |
|                      | Total       | 285     | 3,31       | ,1116           | ,066                                           | 3,18             | 3,44    | 1       |
| جودة الحياة الوظيفية | متوسط       | 18      | 3,50       | ,1465           | ,345                                           | 2,77             | 4,23    | 1       |
|                      | ثانوي       | 83      | 2,92       | ,1089           | ,120                                           | 2,68             | 3,15    | 1       |
|                      | جامعي       | 148     | 2,67       | ,1072           | ,088                                           | 2,50             | 2,84    | 1       |
|                      | دراسات عليا | 36      | 2,69       | ,0956           | ,159                                           | 2,37             | 3,01    | 1       |
|                      | Total       | 285     | 2,80       | ,1106           | ,066                                           | 2,67             | 2,93    | 1       |
| الشهكة التنظيمي      | متوسط       | 18      | 2,89       | ,1451           | ,342                                           | 2,17             | 3,61    | 1       |
|                      | ثانوي       | 83      | 3,06       | ,1108           | ,122                                           | 2,82             | 3,30    | 1       |
|                      | جامعي       | 148     | 3,53       | ,0986           | ,081                                           | 3,37             | 3,69    | 1       |
|                      | دراسات عليا | 36      | 3,58       | ,0996           | ,166                                           | 3,25             | 3,92    | 1       |
|                      | Total       | 285     | 3,36       | ,1081           | ,064                                           | 3,24             | 3,49    | 1       |

| ANOVA                |                  |         |             |       |       |      |
|----------------------|------------------|---------|-------------|-------|-------|------|
|                      | Somme des carrés | df      | Carré moyen | F     | Sig.  |      |
| القيادة الأخلاقية    | Entre groupes    | 9,891   | 3           | 3,297 | 2,696 | ,046 |
|                      | Intra-groupes    | 343,629 | 281         | 1,223 |       |      |
|                      | Total            | 353,519 | 284         |       |       |      |
| جودة الحياة الوظيفية | Entre groupes    | 12,866  | 3           | 4,289 | 3,600 | ,014 |
|                      | Intra-groupes    | 334,743 | 281         | 1,191 |       |      |
|                      | Total            | 347,609 | 284         |       |       |      |
| الشهكة التنظيمي      | Entre groupes    | 17,718  | 3           | 5,906 | 5,284 | ,001 |
|                      | Intra-groupes    | 314,058 | 281         | 1,118 |       |      |
|                      | Total            | 331,775 | 284         |       |       |      |

نتائج تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي

| Comparaisons multiples : |                     |                     |                          |                 |      |                             |                  |
|--------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|------|-----------------------------|------------------|
| LSD                      |                     |                     |                          |                 |      |                             |                  |
| Variable dépendante      | المستوى الدراسي (I) | المستوى الدراسي (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | 95% Intervalle de confiance |                  |
|                          |                     |                     |                          |                 |      | Borne inférieure            | Borne supérieure |
| القيادة الأخلاقية        | متوسط               | ثانوي               | ,069                     | ,288            | ,811 | -,50                        | ,63              |
|                          |                     | جامعي               | ,400                     | ,276            | ,148 | -,14                        | ,94              |
|                          |                     | دراسات عليا         | ,556                     | ,319            | ,083 | -,07                        | 1,18             |
|                          |                     | ثانوي               | -,069                    | ,288            | ,811 | -,63                        | ,50              |
|                          |                     | جامعي               | ,331 <sup>*</sup>        | ,152            | ,030 | ,03                         | ,63              |
|                          | ثانوي               | دراسات عليا         | ,487 <sup>*</sup>        | ,221            | ,028 | ,05                         | ,92              |
|                          |                     | متوسط               | -,400                    | ,276            | ,148 | -,94                        | ,14              |
|                          |                     | ثانوي               | -,331 <sup>*</sup>       | ,152            | ,030 | -,63                        | -,03             |
|                          |                     | دراسات عليا         | ,155                     | ,206            | ,451 | -,25                        | ,56              |
|                          |                     | متوسط               | -,556                    | ,319            | ,083 | -1,18                       | ,07              |
|                          | جامعي               | ثانوي               | -,487 <sup>*</sup>       | ,221            | ,028 | -,92                        | -,05             |
|                          |                     | جامعي               | -,155                    | ,206            | ,451 | -,56                        | ,25              |
|                          |                     | ثانوي               | ,585 <sup>*</sup>        | ,284            | ,040 | ,03                         | 1,14             |
|                          |                     | جامعي               | ,830 <sup>*</sup>        | ,272            | ,003 | ,29                         | 1,37             |
|                          |                     | دراسات عليا         | ,811 <sup>*</sup>        | ,315            | ,011 | ,19                         | 1,43             |
| جودة الحياة الوظيفية     | متوسط               | ثانوي               | -,585 <sup>*</sup>       | ,284            | ,040 | -1,14                       | -,03             |
|                          |                     | جامعي               | ,245                     | ,150            | ,102 | -,05                        | ,54              |
|                          |                     | دراسات عليا         | ,227                     | ,218            | ,299 | -,20                        | ,66              |
|                          |                     | ثانوي               | -,830 <sup>*</sup>       | ,272            | ,003 | -1,37                       | -,29             |
|                          |                     | جامعي               | -,245                    | ,150            | ,102 | -,54                        | ,05              |
|                          | ثانوي               | دراسات عليا         | -,019                    | ,203            | ,927 | -,42                        | ,38              |
|                          |                     | متوسط               | -,811 <sup>*</sup>       | ,315            | ,011 | -1,43                       | -,19             |
|                          |                     | جامعي               | -,227                    | ,218            | ,299 | -,66                        | ,20              |
|                          |                     | ثانوي               | ,019                     | ,203            | ,927 | -,38                        | ,42              |
|                          |                     | جامعي               | -,171                    | ,275            | ,534 | -,71                        | ,37              |
|                          | جامعي               | ثانوي               | -,645 <sup>*</sup>       | ,264            | ,015 | -1,16                       | -,13             |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,694 <sup>*</sup>       | ,305            | ,024 | -1,30                       | -,09             |
|                          |                     | متوسط               | ,171                     | ,275            | ,534 | -,37                        | ,71              |
|                          |                     | ثانوي               | -,474 <sup>*</sup>       | ,145            | ,001 | -,76                        | -,19             |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,523 <sup>*</sup>       | ,211            | ,014 | -,94                        | -,11             |
| الشهكة التنظيمي          | متوسط               | ثانوي               | ,645 <sup>*</sup>        | ,264            | ,015 | ,13                         | 1,16             |
|                          |                     | ثانوي               | ,474 <sup>*</sup>        | ,145            | ,001 | ,19                         | ,76              |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,050                    | ,196            | ,801 | -,44                        | ,34              |
|                          |                     | متوسط               | ,694 <sup>*</sup>        | ,305            | ,024 | ,09                         | 1,30             |
|                          |                     | ثانوي               | ,523 <sup>*</sup>        | ,211            | ,014 | ,11                         | ,94              |
|                          | ثانوي               | جامعي               | ,050                     | ,196            | ,801 | -,34                        | ,44              |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,694 <sup>*</sup>       | ,305            | ,024 | -,30                        | -,09             |
|                          |                     | متوسط               | ,171                     | ,275            | ,534 | -,37                        | ,71              |
|                          |                     | جامعي               | -,474 <sup>*</sup>       | ,145            | ,001 | -,76                        | -,19             |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,523 <sup>*</sup>       | ,211            | ,014 | -,94                        | -,11             |
|                          | جامعي               | متوسط               | ,645 <sup>*</sup>        | ,264            | ,015 | ,13                         | 1,16             |
|                          |                     | ثانوي               | ,474 <sup>*</sup>        | ,145            | ,001 | ,19                         | ,76              |
|                          |                     | دراسات عليا         | -,050                    | ,196            | ,801 | -,44                        | ,34              |
|                          |                     | متوسط               | ,694 <sup>*</sup>        | ,305            | ,024 | ,09                         | 1,30             |
|                          |                     | ثانوي               | ,523 <sup>*</sup>        | ,211            | ,014 | ,11                         | ,94              |

\*, La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار ((One-way ANOVA)) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي

| Descriptives         |               |     |         |            |                 |                                                |                  |                 |
|----------------------|---------------|-----|---------|------------|-----------------|------------------------------------------------|------------------|-----------------|
|                      |               | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  |                 |
|                      |               |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure | Minimum Maximum |
| القيادة الأخلاقية    | السلك الطبي   | 70  | 2,97    | ,884       | ,106            | 2,76                                           | 3,18             | 2 5             |
|                      | السلك نجح طبي | 144 | 3,52    | 1,104      | ,092            | 3,34                                           | 3,70             | 1 5             |
|                      | إداريين       | 38  | 3,21    | ,963       | ,156            | 2,89                                           | 3,53             | 1 5             |
|                      | عمال مهنيين   | 33  | 3,24    | 1,542      | ,268            | 2,70                                           | 3,79             | 1 5             |
|                      | Total         | 285 | 3,31    | 1,116      | ,066            | 3,18                                           | 3,44             | 1 5             |
| جودة الحياة الوظيفية | السلك الطبي   | 70  | 2,63    | ,871       | ,104            | 2,42                                           | 2,84             | 1 5             |
|                      | السلك نجح طبي | 144 | 2,86    | 1,136      | ,095            | 2,67                                           | 3,04             | 1 5             |
|                      | إداريين       | 38  | 2,73    | 1,087      | ,176            | 2,37                                           | 3,09             | 1 5             |
|                      | عمال مهنيين   | 33  | 2,96    | 1,408      | ,245            | 2,46                                           | 3,46             | 1 5             |
|                      | Total         | 285 | 2,80    | 1,106      | ,066            | 2,67                                           | 2,93             | 1 5             |
| التهكم التنظيمي      | السلك الطبي   | 70  | 3,57    | ,844       | ,101            | 3,37                                           | 3,77             | 1 5             |
|                      | السلك نجح طبي | 144 | 3,23    | 1,082      | ,090            | 3,05                                           | 3,41             | 1 5             |
|                      | إداريين       | 38  | 3,76    | ,852       | ,138            | 3,48                                           | 4,04             | 2 5             |
|                      | عمال مهنيين   | 33  | 3,03    | 1,510      | ,263            | 2,49                                           | 3,57             | 1 5             |
|                      | Total         | 285 | 3,36    | 1,081      | ,064            | 3,24                                           | 3,49             | 1 5             |

| ANOVA                |               |                  |     |             |       |      |
|----------------------|---------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
|                      |               | Somme des carrés | df  | Carré moyen | F     | Sig. |
| القيادة الأخلاقية    | Entre groupes | 15,033           | 3   | 5,011       | 4,160 | ,007 |
|                      | Intra-groupes | 338,486          | 281 | 1,205       |       |      |
|                      | Total         | 353,519          | 284 |             |       |      |
| جودة الحياة الوظيفية | Entre groupes | 3,577            | 3   | 1,192       | ,974  | ,405 |
|                      | Intra-groupes | 344,031          | 281 | 1,224       |       |      |
|                      | Total         | 347,609          | 284 |             |       |      |
| التهكم التنظيمي      | Entre groupes | 15,357           | 3   | 5,119       | 4,546 | ,004 |
|                      | Intra-groupes | 316,418          | 281 | 1,126       |       |      |
|                      | Total         | 331,775          | 284 |             |       |      |

نتائج تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي

| Comparaisons multiples : |                    |                    |                          |                 |       |                             |                  |  |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|-------|-----------------------------|------------------|--|
| LSD                      |                    |                    |                          |                 |       |                             |                  |  |
| Variable dépendante      | المصنف الوظيفي (I) | المصنف الوظيفي (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig.  | 95% Intervalle de confiance |                  |  |
|                          |                    |                    |                          |                 |       | Borne inférieure            | Borne supérieure |  |
| القيادة الأخلاقية        | السلك الطبي        | السلك نجح طبي      | -,551 <sup>*</sup>       | ,160            | <,001 | -,87                        | -,24             |  |
|                          |                    | إداريين            | -,239                    | ,221            | ,281  | -,67                        | ,20              |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | -,271                    | ,232            | ,243  | -,73                        | ,19              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | السلك نجح طبي      | السلك الطبي        | ,551 <sup>*</sup>        | ,160            | <,001 | ,24                         | ,87              |  |
|                          |                    | إداريين            | ,312                     | ,200            | ,121  | -,08                        | ,71              |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | ,280                     | ,212            | ,188  | -,14                        | ,70              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | إداريين            | السلك الطبي        | ,239                     | ,221            | ,281  | -,20                        | ,67              |  |
|                          |                    | السلك نجح طبي      | -,312                    | ,200            | ,121  | -,71                        | ,08              |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | -,032                    | ,261            | ,903  | -,55                        | ,48              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | عمال مهنيين        | السلك الطبي        | ,271                     | ,232            | ,243  | -,19                        | ,73              |  |
|                          |                    | السلك نجح طبي      | -,280                    | ,212            | ,188  | -,70                        | ,14              |  |
|                          |                    | إداريين            | ,032                     | ,261            | ,903  | -,48                        | ,55              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
| التهكم التنظيمي          | السلك الطبي        | السلك نجح طبي      | ,342 <sup>*</sup>        | ,155            | ,028  | ,04                         | ,65              |  |
|                          |                    | إداريين            | -,192                    | ,214            | ,371  | -,61                        | ,23              |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | ,541 <sup>*</sup>        | ,224            | ,016  | ,10                         | ,98              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | السلك نجح طبي      | السلك الطبي        | -,342 <sup>*</sup>       | ,155            | ,028  | -,65                        | -,04             |  |
|                          |                    | إداريين            | -,534 <sup>*</sup>       | ,194            | ,006  | -,91                        | -,15             |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | ,199                     | ,205            | ,332  | -,20                        | ,60              |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | إداريين            | السلك الطبي        | ,192                     | ,214            | ,371  | -,23                        | ,61              |  |
|                          |                    | السلك نجح طبي      | ,534 <sup>*</sup>        | ,194            | ,006  | ,15                         | ,91              |  |
|                          |                    | عمال مهنيين        | ,733 <sup>*</sup>        | ,252            | ,004  | ,24                         | 1,23             |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |
|                          | عمال مهنيين        | السلك الطبي        | -,541 <sup>*</sup>       | ,224            | ,016  | -,98                        | -,10             |  |
|                          |                    | السلك نجح طبي      | -,199                    | ,205            | ,332  | -,60                        | ,20              |  |
|                          |                    | إداريين            | -,733 <sup>*</sup>       | ,252            | ,004  | -,1,23                      | -,24             |  |
|                          |                    | Total              |                          |                 |       |                             |                  |  |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار (One-way ANOVA) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

## الملحق رقم (04) مخرجات برنامج SPSS

| Descriptives         |                          |     |         |            |                 |                                                |                  |         |         |
|----------------------|--------------------------|-----|---------|------------|-----------------|------------------------------------------------|------------------|---------|---------|
|                      |                          | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|                      |                          |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| الفائدة الأخلاقية    | أقل من 5 سنوات           | 81  | 3,60    | ,996       | ,111            | 3,38                                           | 3,83             | 1       | 5       |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | 67  | 3,02    | 1,011      | ,123            | 2,77                                           | 3,26             | 1       | 5       |
|                      | من 10 سنوات إلى 15 سنة   | 60  | 3,22    | 1,180      | ,152            | 2,91                                           | 3,52             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 15 سنة           | 77  | 3,34    | 1,210      | ,138            | 3,06                                           | 3,61             | 1       | 5       |
|                      | Total                    | 285 | 3,31    | 1,116      | ,066            | 3,18                                           | 3,44             | 1       | 5       |
| جودة الحياة الوظيفية | أقل من 5 سنوات           | 81  | 3,00    | ,951       | ,106            | 2,79                                           | 3,21             | 1       | 5       |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | 67  | 2,36    | 1,027      | ,125            | 2,10                                           | 2,61             | 1       | 5       |
|                      | من 10 سنوات إلى 15 سنة   | 60  | 2,60    | 1,095      | ,141            | 2,31                                           | 2,88             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 15 سنة           | 77  | 3,12    | 1,192      | ,136            | 2,85                                           | 3,39             | 1       | 5       |
|                      | Total                    | 285 | 2,80    | 1,106      | ,066            | 2,67                                           | 2,93             | 1       | 5       |
| الفهم التنظيمي       | أقل من 5 سنوات           | 81  | 3,10    | ,970       | ,108            | 2,88                                           | 3,31             | 1       | 5       |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | 67  | 3,67    | ,975       | ,119            | 3,43                                           | 3,91             | 2       | 5       |
|                      | من 10 سنوات إلى 15 سنة   | 60  | 3,57    | 1,079      | ,139            | 3,29                                           | 3,85             | 1       | 5       |
|                      | أكثر من 15 سنة           | 77  | 3,21    | 1,196      | ,136            | 2,94                                           | 3,48             | 1       | 5       |
|                      | Total                    | 285 | 3,36    | 1,081      | ,064            | 3,24                                           | 3,49             | 1       |         |

| ANOVA                |                  |         |             |       |       |       |
|----------------------|------------------|---------|-------------|-------|-------|-------|
|                      | Somme des carrés | df      | Carré moyen | F     | Sig.  |       |
| القيادة الأخلاقية    | Entre groupes    | 13,342  | 3           | 4,447 | 3,674 | ,013  |
|                      | Intra-groupes    | 340,177 | 281         | 1,211 |       |       |
|                      | Total            | 353,519 | 284         |       |       |       |
| جودة الحياة الوظيفية | Entre groupes    | 26,907  | 3           | 8,969 | 7,859 | <,001 |
|                      | Intra-groupes    | 320,702 | 281         | 1,141 |       |       |
|                      | Total            | 347,609 | 284         |       |       |       |
| الفهم التنظيمي       | Entre groupes    | 16,381  | 3           | 5,460 | 4,865 | ,003  |
|                      | Intra-groupes    | 315,395 | 281         | 1,122 |       |       |
|                      | Total            | 331,775 | 284         |       |       |       |

نتائج تحليل اختبار (LSD) للتحقق من الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

### Comparaisons multiples : LSD

| Variable dépendante  | سنوات الخبرة (I)         | سنوات الخبرة (J)          | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig.  | 95% Intervalle de confiance |                  |
|----------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|-------|-----------------------------|------------------|
|                      |                          |                           |                          |                 |       | Borne inférieure            | Borne supérieure |
| القيادة الأخلاقية    | أقل من 5 سنوات           | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,587*                    | ,182            | ,001  | ,23                         | ,94              |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | ,388*                    | ,187            | ,039  | ,02                         | ,76              |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | ,267                     | ,175            | ,128  | -,08                        | ,61              |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | -,587*                   | ,182            | ,001  | -,94                        | -,23             |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | -,199                    | ,196            | ,310  | -,58                        | ,19              |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | -,320                    | ,184            | ,083  | -,68                        | ,04              |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | -,388*                   | ,187            | ,039  | -,76                        | -,02             |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | -,199                    | ,196            | ,310  | -,19                        | ,58              |
|                      | أكثر من 15 سنة           | أقل من 5 سنوات            | -,121                    | ,189            | ,524  | -,49                        | ,25              |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | -,267                    | ,175            | ,128  | -,61                        | ,08              |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى أقل من 15 | ,320                     | ,184            | ,083  | -,04                        | ,68              |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | ,121                     | ,189            | ,524  | -,25                        | ,49              |
| جودة الحياة الوظيفية | أقل من 5 سنوات           | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,647*                    | ,176            | <,001 | ,30                         | ,99              |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | ,406*                    | ,182            | ,027  | ,05                         | ,76              |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | -,117                    | ,170            | ,493  | -,45                        | ,22              |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | -,647*                   | ,176            | <,001 | -,99                        | -,30             |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | -,241                    | ,190            | ,205  | -,62                        | ,13              |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | -,764*                   | ,178            | <,001 | -1,12                       | -,41             |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | -,406*                   | ,182            | ,027  | -,76                        | -,05             |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,241                     | ,190            | ,205  | -,13                        | ,62              |
|                      | أكثر من 15 سنة           | أقل من 5 سنوات            | -,523*                   | ,184            | ,005  | -,88                        | -,16             |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,117                     | ,170            | ,493  | -,22                        | ,45              |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,764*                    | ,178            | <,001 | ,41                         | 1,12             |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | ,523*                    | ,184            | ,005  | ,16                         | ,88              |
| الفهم التنظيمي       | أقل من 5 سنوات           | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | -,573*                   | ,175            | ,001  | -,92                        | -,23             |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | -,468*                   | ,180            | ,010  | -,82                        | -,11             |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | -,109                    | ,169            | ,518  | -,44                        | ,22              |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | ,573*                    | ,175            | ,001  | ,23                         | ,92              |
|                      | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | ,105                     | ,188            | ,578  | -,27                        | ,48              |
|                      |                          | أكثر من 15 سنة            | ,464*                    | ,177            | ,009  | ,12                         | ,81              |
|                      |                          | أقل من 5 سنوات            | ,468*                    | ,180            | ,010  | ,11                         | ,82              |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | -,105                    | ,188            | ,578  | -,48                        | ,27              |
|                      | أكثر من 15 سنة           | أقل من 5 سنوات            | ,359                     | ,182            | ,050  | ,00                         | ,72              |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | ,109                     | ,169            | ,518  | -,22                        | ,44              |
|                      |                          | من 5 سنوات إلى أقل من 10  | -,464*                   | ,177            | ,009  | -,81                        | -,12             |
|                      |                          | من 10 سنوات إلى 15 سنة    | -,359                    | ,182            | ,050  | -,72                        | ,00              |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.