



**Ethical leadership and its role in achieving job satisfaction  
A survey study of the opinions of a sample of employees in the  
Directorate of Civil Status, Passports and Residence in Anbar\***

**Ali Gazi Mgams Hachmis<sup>(1)</sup>, Hamdan Aubeed mansoor<sup>(2)</sup>**

University of Fallujah - College of Administration and Economics

(1) [Aliiraqies1978@gmail.com](mailto:Aliiraqies1978@gmail.com) (2) [Hamdan.oobeed@uofallujah.edu.iq](mailto:Hamdan.oobeed@uofallujah.edu.iq)

**Key words:**

Ethical leadership, job satisfaction,  
Passports Department.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received 14 Sep. 2024

Accepted 29 Sep. 2024

Avaliable online 30 Jun. 2025

©2025 College of Administration and  
Economy, University of Fallujah. THIS IS AN  
OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC  
BY LICENSE.

e.mail [cae.jabe@uofallujah.edu.iq](mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq)   


\*Corresponding author:

**Ali Gazi Mgams Hachmis**  
**University of Fallujah**

**Abstract:**

The research aims to test the relationship and influence between the research variables represented by ethical leadership as an independent variable with its dimensions (personal ethics, administrative ethics, ethical relationships) and job satisfaction as a dependent variable with its dimensions (job content, work conditions, work team, work environment). Thus, the descriptive analytical approach was adopted to discuss its variables. In order to answer the questions of the problem, a questionnaire was designed as a main tool for collecting data. It was distributed to a sample of the organization's employees, numbering (245) employees. In order to achieve the research objectives and reach answers to the research problem and its questions, data analysis and hypothesis testing were conducted using statistical analysis programs (Amos V.26), (V.28 SPSS) and (pls4 Smart). The results showed support for the research hypotheses, the positivity of its objectives and the validity of its scheme. It showed the existence of correlation, influence and moderate effect relationships between the researched variables and at the level of their dimensions. The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant correlation between the research variables, meaning that ethical leadership enhances job satisfaction.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار\*

أ.م.د. حمدان عبيد منصور

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

[Hamdan.obeed@uofallujah.edu.iq](mailto:Hamdan.obeed@uofallujah.edu.iq)

الباحث: علي غازي مغامس

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

[Aliiraqies1978@gmail.com](mailto:Aliiraqies1978@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة والتاثير بين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الأخلاقية متغيراً مستقلاً، أبعادها (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الادارية، العلاقات الأخلاقية) والرضا الوظيفي متغيراً تابعاً بأبعاده (محتوى العمل، ظروف العمل، فريق العمل، بيئة العمل) وبهذا تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناقشتها متغيراتها. وبهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في المنظمة وبلغ عددهم (245) موظفاً. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والتوصيل إلى إجابات لمشكلة البحث وتساؤلاتها، تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (Amos V.26) و (SPSS V.28) و (Smart pls4)، وقد أظهرت النتائج دعماً لفرضيات البحث ويجابية أهدافها وسريان مخططها، وتبيّن وجود علاقات الارتباط والتاثير والاثر المعدل بين المتغيرات المبحوثة وعلى مستوى أبعادها، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث بمعنى أن القيادة الأخلاقية تعزز الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، دائرة الجوازات.

### المقدمة:

مما لا شك فيه أن بيئة العمل الحكومي (ومنها المنظمات الأمنية) كانت سريعة التطور وشديدة الترابط، لذلك أصبحت أهمية القيادة داخل المؤسسات (الحكومية) أكثر وضوحاً من أي وقت مضى. ومع سعي المنظمات للحفاظ على المزايا التنافسية، والاحتفاظ بأفضل المواهب، وتعزيز الأداء العام، يصبح دور القيادة أكثر أهمية، من بين أنماط القيادة العديدة التي تمت دراستها وتطبيقاتها في سياقات تنظيمية مختلفة، برزت القيادة الأخلاقية كعامل محوري لا يشكّل الثقافة التنظيمية فحسب، بل يؤثّر أيضاً بشكل عميق على رفاهية الموظفين ورضاهem الوظيفي.

تتضمن القيادة الأخلاقية التي تتسم بالنزاهة والشفافية والإخلاص، القادة الذين يعطون الأولوية للمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي أثناء التأثير على فرقهم وتوجيهها. لذا لا يقتصر دور هؤلاء القادة على تحديد مسار السلوك الأخلاقي فحسب، بل يخلقون أيضاً بيئة تعزز الثقة والاحترام والتعاون بين الموظفين. يتجاوز هذا الأسلوب القيادي مجرد الامتثال للمبادئ التوجيهية الأخلاقية؛ فهو يجسد الالتزام بفعل الصواب، حتى في مواجهة التحديات والشكوك.

وفي سياق متصل يعد الرضا الوظيفي هو جانب أساسي من جوانب تجربة الموظفين، أمراً حاسماً للنجاح المؤسسي. فالموظفون الراضيون أكثر انخراطاً وإنجازية وولاءً من غيرهم، مما يساهم ذلك بشكل إيجابي في نمو المؤسسة واستدامتها. وقد استكشفت العديد من الدراسات العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بدءاً من التوازن بين العمل والحياة الشخصية وفرص التطوير

\* البحث مستقل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

الوظيفي إلى الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة. ومع ذلك، فإن التقاطع بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي يقدم مجالاً فريداً للاستكشاف، حيث يقام رؤى حول كيفية تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى القيادة لرضا الموظفين، وبالتالي الأداء التنظيمي.

ويسعى البحث إلى الخوض في العلاقة المعقّدة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، ودراسة كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على تصورات الموظفين لبيئة عملهم ورضاهما العام عن وظائفهم. ومن خلال تحليل البيانات بالتطبيق على عينة من العاملين مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار بوصفها ميداناً للبحث.

ومن خلال متابعة هذا البحث، سيتم تناول عدة أسئلة رئيسية: ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار؟، ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار؟، هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إن زيادة نسبة ممارسة القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

وبمقتضى أعلاه يتبعن وجود الحاجة إلىزيد من التحليل حول نجاح القيادة الأخلاقية والذي يعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة والسلوك الذي يتتباه القائد، حيث من المفترض أن يساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي من خلال الالتزام بالنزاهة والعدالة. ومن هذا المنطلق، نشأت فكرة هذه الدراسة التي تتمحور حول "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي". يتناول البحث أربعة محاور رئيسية: يشمل المحور الأول منهجية البحث، بينما يعرض المحور الثاني الإطار النظري للبحث. يُخصص المحور الثالث للتحليل العملي، وتختتم البحث بالمحور الرابع الذي يتناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: منهجة البحث

### اولاً: مشكلة البحث:

تُعد القيادة الأخلاقية سبباً مهماً في نجاح أي منظمة دون اعتبار للمجال الذي تعمل فيه، فالقيادة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة مسبقاً، وذلك عن طريق الابدال بتحقيق تلك الأهداف، وبذل أقصى الجهود لتحقيقها. وقدرة المنظمات على تحقيق اهدافها لا تتحقق دون دعم ومساندة العاملين فيها ورضاهما عن المنظمة التي يتتباهون إليها، ولا يمكن لأي قيادة كسب رضا العاملين دون امتلاك السلوكات والممارسات الأخلاقية، وذلك انطلاقاً من أهمية العنصر البشري، واعتباره اصلاً مهماً من أصول المنظمة، ولله دور فعال في تحقيق اهدافها، ويضمن استمرار المنظمة ويقائدها وتتطورها، حيث أن وجود انخفاض في الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض في جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى عرقلة بلوغ الأهداف المرجوة لدى المنظمة المبحوثة (مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار وبالتالي تأخر انجاز المعاملات) ، وتلكؤا في أداء الأنشطة والذي قد يكون أحد مسبباته عدم رضا العاملين، لذلك نسعى في هذا البحث إلى معرفة العلاقة الكائنة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي : "ما دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار؟.

### ثانياً: أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى إدراك عينة البحث لمضامين القيادة الأخلاقية وابعادها في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار.
2. التعرف على مستوى إدراك عينة البحث لمضامين متغير الرضا الوظيفي وابعاده في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار.

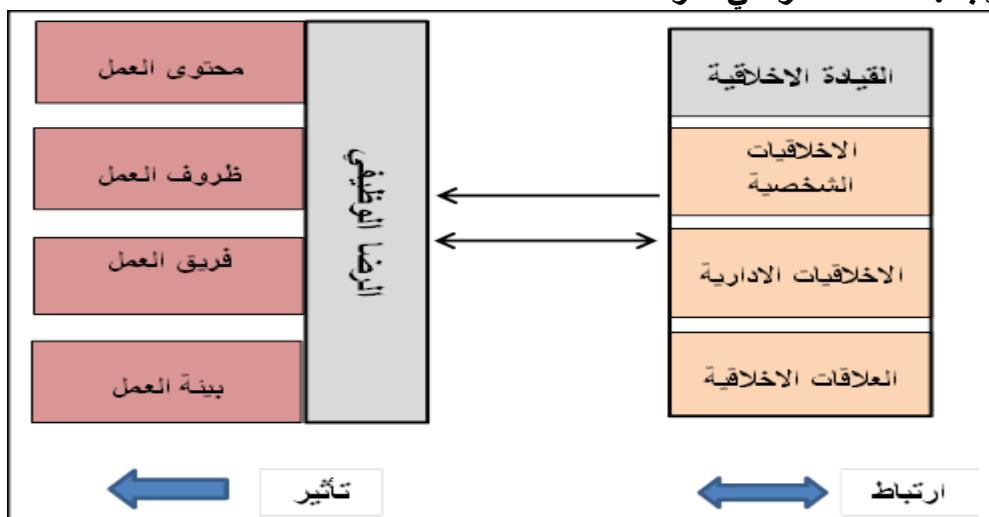
3. بيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين.
4. قياس تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين.

### ثالثاً: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى نوعين وهما:

1. الأهمية النظرية (الاكاديمية): تكمن أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والخاصة بالعاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الأنبار والتركيز عليها من قبل عدد محدود من الباحثين ولا تزال محض اهتمامهم وذلك بسبب التغيير الذي يشوب البيئة من وقت لآخر ومن فرد لآخر، وهذا الموضوع سوف يدرس لأول مرة في وزارة الداخلية حسب علم الباحث.
2. الأهمية العملية: تبرز أهمية البحث من خلال معرفة الواقع الفعلى لمستوى القيادة الأخلاقية في المنظمة التي يتم إجراء وتطبيق الدراسة فيها من خلال ما سوف تتوصى إليه الدراسة من نتائج، بحيث تستفيد جميع الأطراف العاملة في المنظمة من المقترنات والتوصيات والتي من شأنها ان تحدد مستوى القيادة الأخلاقية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة



شكل رقم (1) المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على

### خامساً: فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القيادة الأخلاقية بابعادها والرضا الوظيفي".

**الفرضية الثانية:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بابعادها والرضا الوظيفي".

### سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث في مديرية الجنسية والاحوال المدنية والجوازات والإقامة في الانبار من مدراء الأقسام ومدراء الشعب والعاملين من الضباط والمفوضين والموظفين المدنيين وكان عددهم ( 671 ) فردا. أما عينة البحث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ( 245 ) فردا.

## المotor الثاني: الجانب النظري

### أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

ظهر مفهوم القيادة الأخلاقية نتيجة وجود العديد من الممارسات والسلوكيات والفضائل غير الأخلاقية والتي كانت سبباً في ظهور ما يعرف بنظريات القيادة المبنية على القيم والتي تتكون من العديد من الانماط القيادية كالقيادة الخادمة، والروحية، والجديرة بالثقة، والأخلاقية (النفراوي، 2020: 201). فقد عرفها الباحثون في أدبياتهم وكما يلي:

الباحث	التعريف
Brown & Trevino, (2006)	هي أحد أهم مكونات العناصر الادارية وقلبها النابض حيث تجعل الادارة ذات فعالية وديناميكية عالية فهي مفتاح الادارة والمحرك الاساس في تحقيق الاهداف.
(العنزي و عبد العزيز، 2018)	هي مدى قوة التأثير في التابعين في بلوغ اهداف بكفاءة وفاعلية، والسعى الدائم في شيوخ مناخ تنظيمي يسود فيه روح التفاعل والتعامل ضمن الإطار الأخلاقي ضمن حدود لا تتعدى الانظمة ولا تتعدى القوانين.
(الخعمي والدواعن، 2020 )	هي مجموعة الأفعال والسلوكيات والتي يقوم بها القائد اتجاه التابعين مستخدماً السبل الملائمة والتي يمكن خاللها اكتساب التابعين الفضائل الأخلاقية والتي بدورها تجعل من الشخص انساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه.
(يوسفى ويب، 2020)	هي عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد بما يتوافق وينسجم مع المعايير والقواعد المجتمعية، حيث تقوم بتصنيف السلوك والانماط الصحيحة والخاطئة للتابعين وتعتبر الاخلاق محور العملية القيادية، وذلك بما لديهم من مؤثرات تستخدم في انشاء مناخ اخلاقي داخل بيئة العمل، لذلك توجد للقيادة ابعاد اخلاقية.
(سلمان ومحمد، 2022)	اشار كلاماً على انها مفتاح الادارة وجوهر العملية الادارية وان دورها واهميتها تكمن في كون لها دور فعال وأساسى يؤثر في مفردات العملية الادارية، فهي بمثابة المحرك الاساس في تحقيق الاهداف وبذلك تصبح القلب النابض للعملية الادارية.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان أن القيادة الأخلاقية هي أحد اشكال القيادة التي يتبع العاملون فيه القائد الذي يتخذ القرارات الأخلاقية الصحيحة، مع عصب جميع مرؤوسيه معتمداً على نظرية الأخلاق وفضيل الصواب على الخطأ.

### ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية

هناك أهمية كبيرة للقيادة الأخلاقية لدى القادة الناجحين، وذلك من خلال ارسال رسائل غير مباشرة إلى التابعين مفادها إن الأبعاد الأخلاقية لها دور مباشر وغير مباشر بإنجاج المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة وبقائها، وهناك أبعاد مختلفة للقيادة الأخلاقية رغم اتفاق غالبية الباحثين على معظمها، حيث يعتبر السلوك الأخلاقي ذات أهمية بالغة للفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع بشكل عام. وقد تم اعتماد الأبعاد المتمثلة بـ(الأخلاقيات الشخصية، والأخلاقيات الادارية، والعلاقات الأخلاقية) والتي اعتمدتها كل من (2020، Işık) و(الشريف، 2021) و(عبد الله ومصطفى، 2021) و(مزيان، 2022)، كونها دراسات حديثة وتناءم مع البيئة المبحوثة، ويدل اتفاق الباحثين على هذه الأبعاد أنها تجمع كل ما يمكن أن تتصف به القيادة الأخلاقية، وهي كالتالي:

#### 1. الأخلاقيات الشخصية:

هي تلك السمات والخصال التي تكون شخصية القائد والتي تمكنه من التفاعل مع محیطة بشكل ايجابي بحيث يؤثر بهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم من خلال تطبيق العدالة في العمل، وصدق الحديث، والصدق في الوعود والتعهدات والشجاعة في الاعتراف بالخطأ ومحاسبة ومعاقبة منتهكي معايير الأخلاق والأنظمة، ورفع التقارير بانصاف وامانه، ويتناول اتزان عاطفي بحيث لا يتاثر قراره بعاطفته، ولكي يتمكن القائد الأخلاقي من تحقيق رسالة ورؤوية المؤسسة يجب ان يتمتع بعدة سمات هي قدرته على تحمل المسؤولية، ذات شخصية قوية، لديه دراية وافية بالنظامة التي تسير عمل المؤسسة، يعزز ثقة العامل بنفسه من خلال تفعيل مبدأ تقويض السلطة، يشجع التنمية والتطور

وبشكل مستمر (الشريف، 2021: 19). وأن القائد الراقي يجب أن يتحلى بصفات وسمات تؤهله وتمكنه من أضفاء أجواء إيجابية في قيادة التابعين وترسيخ الثقة بالنفس من خلال تطبيق المبادئ الأساسية لقيادة الأخلاقية، مثل النزاهة فهي سلوك ينتهجه الأفراد والمؤسسات التي تعتبر سيادة القانون في المقام الأول والتي تعتمد التحرر والاستقلالية من أي وجهه من أوجه الفساد، كما عرفها قانون المعجم الوسيط "البعد عن السوء وترك الشبهات"، حيث إن هناك نوعان للنزاهة هي: الأول السلوك السيئ لبعض الأفراد في المؤسسة الصحية، والذي قد يكون نتيجة حاجة لمبلغ كبير من المال أو للنفس الخلقي الحاصل في شخصية الفرد نفسه، أما النوع الثاني: يتعلق بإساءة السلوك والتصرف السوي من قبل بعض المؤسسات إلى حد كبير وبطبيعة الحال يستثنى من ذلك الأفراد العاديين، حيث أن هذا النوع من الفساد يعتبر انعكاساً لبيئة ثقافية واجتماعية محددة (Al-Ani et al., 2019: 7).

## 2. الأخلاقيات الإدارية:

أوضح المنظرون والباحثون المختصون أن للإدارة أخلاقيات يجب اخذها بعين الاعتبار في كل تصرف اجتماعي او اخلاقي داخل وخارج المؤسسة، وهناك قوى تمس وتسهم في صناعة القرار الاخلاقي وتتمثل بالأخلاق الشخصية والنسيج الثقافي للمجتمع (Canter, 1995: 151). ويرى (Richad, 2003: 328) ان هناك قوى تسهم في تشكيل اخلاقيات الادارة والمتمثلة في تراث المؤسسة والذي يشمل: تاريخ المؤسسة، الرموز، اللغة، القصص والطقوس الدينية كذلك الاخلاق الشخصية والذى تشمل: القيم، المعتقدات، النمو، اخلاقيات العمل. ايضاً الجمهور الخارجي والذي يشمل: المستفيدين، الاسواق العالمية، والأنظمة الحكومية. واخيراً انظمة المؤسسة والتي تشمل المبادئ الأخلاقية، السياسات المتتبعة، التدريب، المكافأة، الاختيار والتركيب.

## 3. العلاقات الأخلاقية:

إن تحديد سلوك القائد العاملين محكم بسلوك القائد الراقي، ذلك لأن تحديد انتاجية العامل تعتمد معظمها على مدى فاعلية القيادة في إيجاد البيئة النفسية المناسبة التي تلبى احتياجات الفرد المختلفة، والتي من خلالها التحكم بجهودهم وتوجهاتهم وتحفيز انجازهم، كما يجب ان يظهر القائد امام العاملين بمظهر القوي والمسيطر على جميع عواطفه وتصيراته ومتزن الشخصية داخل وخارج المؤسسة والمدافع الاول عن جميع الحقوق المعنوية والمادية للعاملين من توفير نمو مهني، تدريب، زيادة في الراتب، المكافأة ومنح الترقى وشهادات التقدير وبهذه الطريقة يتم كسب ولاء وحب العاملين الذي بدوره يرفع الانتاجية ويحافظ على ابقائهم محفزين بشكل مستمر وهذا ما يعود بالمنفعة على العاملين والمؤسسة على حد سواء (Wastani, 2010: 52). وان العلاقة الأخلاقية هي معايير تحكم السيطرة على التفاعل المتبادل بين المؤسسة والعامل من جهة، وبين بيئته المؤسسة الخارجية من جهة أخرى ليتم الوقوف على ما هو مقبول وما هو غير مقبول من الانشطة والمارسات (الجادر والسعيدي، 2021: 120). وكذلك اعتماد العدل في اتخاذ القرارات وتوجيه العقوبة وتوزيع المكافأة، حيث يعمل العدل على تحقيق اهداف ورؤى المؤسسة ويعمل على اشراكهم في صناعة القرار والحرص على التجديد والإبداع وتوزيع المهام حسب الرغبة والقدرة، واعتماد معايير مثالية في تقييم الأداء (مزيان، 2022: 151).

## ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي

بات الرضا الوظيفي موضوع اهتمام كثير من المفكرين والباحثين في السلوك التنظيمي والإدارة لأهميته في معرفة الأفكار والأسباب التي من شأنها مساعدة المدراء في فهم مشاعر العاملين تجاه الرضا عن العمل والمؤسسة او عن نظام الرواتب والحوافز، ان من الاولويات معرفة ما يحفل التابعين في المؤسسة، فكلما تم اشباع حاجات العاملين كلما زاد رضاهم، الا انه يجب معرفة ان الرضا يختلف من شخص لآخر، فمنهم من تشبع حاجاته بالحافز النفسي ومنهم من تشبع حاجاته بالحافز المعنوي (شيروانى، 2023: 187). وعلى الرغم من اختلاف مناهل الباحثين، الا انها

تصب في مكان واحد. وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي تناولها الباحثين حول ماهية الرضا الوظيفي:

المفهوم	الباحث
الرضا الوظيفي هو العلاقة الحاصلة بين الأشياء التي يريد الأفراد تحقيقها من خلال الوظيفة وبين الأشياء التي يعتقد أن يحصل عليها من خلال تلك الوظيفة.	Locke, 2003
هو تلك المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد عن مهمات العمل وظروف العمل وال العلاقات مع الزملاء والمدير المباشر.	الدليمي، 1998
هو الفرق بين ما يحصل عليه الشخص فعلاً من وظيفته وما يتوقعه.	Elewa, 2017
هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه عملهم والذي غالباً ما يتكون من شقين هما ما قد يوفره العمل للتابعين وما يوفره العمل من وجهة نظر التابعين حيث كلما كان هناك اختلاف أو تباين بين الواقع وما يجب أن يكون فإن ذلك يعد من السلبيات التي تؤثر في الرضا.	عطاء والعزاوي، 2023

وبناءً لما تقدم من الآدبيات، يرى الباحثان: ان الرضا الوظيفي هو مدى الشعور بالارتياح والسعادة والرضا من قبل الفرد في بيئته العمل ومع طبيعة الوظيفة التي يقوم بها، نتيجة إشباع حاجاته سواء كان ذلك الإشباع نسبياً متأتياً من بيئته العمل أو من محتوى العمل، مما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا والسرور عن عمله مقلاً وراغباً دون أي تذكر.

#### رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي

لقد تم تحديد أبعاد الرضا الوظيفي وهي كل من (محتوى العمل، وظروف العمل، وفريق العمل، وبيئة العمل) بالاعتماد على دراسة (النوافعية، 2018)، وذلك لحداثتها ومدى قربها من ميدان البحث، ويمكن توضيح أبعاد الرضا الوظيفي من خلال الآتي:

##### 1. محتوى العمل:

ان زيادة وكثرة ساعات العمل، تؤدي الى انخفاض ملحوظ لدى كفاءة الفرد والتي تتناقض من خلال الاجهاد النفسي والعضلي بسبب استمرار ساعات العمل خارج قدراته العضلية والنفسية، التي تسبب الملل والتلاؤ، وبالتالي تصبح الحالة المعنوية ذات انعكاسات سلبية على الاداء الوظيفي (باسو، 2019: 10). حيث يمكن تقسيم محتوى العمل الى قسمين هما:

أ. الا دور داخل التنظيم: ويقصد بها الاعباء الوظيفية المتمثلة بزيادة الدور، انخفاض الدور، غموض الدور اما ما يتعلق بزيادة الدور هو تلك الاعباء المكلفة بها العامل، والتي قد تكون زيادة كمية مثل قيام العامل بالمطالبة بمهام كثيرة بحيث لا يستطيع القيام بها في وقت محدد من قبل الإداره، او زيادة في الاعباء النوعية والمتمثلة بالقيام بمهام تحتاج الى قدرة جسمية عالية ومهارات علمية لا يملكتها العامل، اما انخفاض الدور هو قلة العمل الذي يكفل به العامل لاستيعاب قدراته وطاقته واهتماماته ذلك لكونه يمتلك امكانيات اكبر من الواجبات والمهام المكلف بها، وفي كلتا الحالتين تولدان شعوراً بعدم الارتياح والضجر والملل والانتقاد (فائق، 1997: 142). أما ما يتعلق بغموض الدور هو ذلك النقص الحاصل في خبرات العاملين لا نجاز عمل محمد او الجهل الحاصل بالمهام الموكلة بهم او مدى حدود سلطاتهم وصلاحياتهم، او نقص في معلومات المتعلقة بالنتائج التي يمكن تحقيقها والتي لها علاقة بسياسات واهداف المؤسسة التي ينتسبون اليها، مما يجعلهم غير متافقين في الانسجام بالعمل، مما يولد الشعور بالخوف من الوقوع في الخطأ وتعرضهم للمسائلة وبالتالي الشعور بالضغط، لذلك الملتحقين بالعمل حديثاً هم الاكثر عرضه للشعور بغموض الدور ( DUA,1994: 59-78).

ب. ظروف الزمان او الوقت: ان ساعات العمل التي يقضيها العامل في العمل تؤثر في انتاجه ومعنياته مع العلم ان هناك وجهة نظر ترى ان تقليل ساعات العمل يؤدي الى انخفاض في الانتاج، لكن هذه ليست قاعدة ثابتة لأن العلاقة بين الانتاج وساعات العمل لا تعتبر علاقة خطية حيث يتضمن الزمن جوانب وظروف مختلفة والتي تتمثل بمحورين الاول يمثل ساعات العمل: إذ ظهر

في الآونة الأخيرة توجه حول تقليل ساعات العمل، حيث استقر جدول العمل عند 40 ساعة أسبوعياً وما قد تحقق من جدوى اقتصادية، وكذلك طول المدد في قيادة دوريات الشرطة الخارجية وأثراها، كذلك ساعات عمل رجل الشرطة في حالات الطوارئ أو غيرها، لكن هناك ميول حول إداء المهمة باستفاذ الوقت المسموح به أي يمتد العمل ليملي الوقت المسموح لأدائه، اي بمعنى ان كان متوقعاً من العامل ان ينجز ست وحدات انتاجية في اليوم، فسوف يميل الى انهاء تلك الوحدات بغض النظر ما اذا كانت تلك الساعات 6 او 8 او 12 ساعة (Schultz, 1973: 345). أما الثاني يمثل وردبات أو مناوبات العمل: ان نوبات العمل هي احد اهم الجوانب لظروف الزمن أو الوقت والتي تؤثر في العاملين للعمل في احدى الورديات الصباحية او المسائية حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع وردبات على اساس دائم بينما تغير بعض المؤسسات هذه الورديات، فالذين يعملون في الورديات الليلية يتلقون اجر اكثر من العاملين الذين يعملون في الورديات العادمة، لأن النوم نهاراً يعتبر احد المصاعب لا أغلب الناس خصوصاً عندما يضاف اليه انشطة الاسرة اليومية، الضوضاء النهارية، وضوء النهار، لذا تتولد لدى العاملين عدم القدرة على النوم في النهار بسبب العمل في وردية ليلية (McCormick & Ilgen, 1981: 395).

## 2. ظروف العمل:

بعد أحد أهم العوامل المهمة والرئيسية في تحقيق السعادة الوظيفية هو تحقيق ظروف مثالية للعمل كالنظافة، تهوية مكان العمل، اعتدال درجة الحرارة والرطوبة بالإضافة إلى جميع مستلزمات العمل المادية والتي يدورها تأثير على مستويات الرضا لدى العامل عن البيئة التي يعمل بها لذلك جودة تلك الظروف (ظروف العمل المادية) تؤثر وبشكل كبير و مباشر على نسبة انجذاب العاملين لا أعمالهم (حسين، 2020: 23). وكذلك في سياق متصل ان لظروف العمل المادية تأثير واضح في مكان العمل مثل التهوية والرطوبة، نظافة المكان ودرجة حرارة اجزاء العمل كذلك المستلزمات المادية من الايثاث وغيرها تؤثر على رضا العاملين في بيئه العمل، لذلك درجة الجودة في ظروف العمل المادية لها تأثير واضح على نسبة الجذب الذي يتمتع به العامل ازاء وظيفته (طالب، 2019: 258). ويرى الباحث ان ظروف العمل هي تلك العوامل البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسات، وتشمل العديد من الجوانب المختلفة التي يتعامل معها الأفراد أثناء قضاء وقتهم في مكان العمل ، والتي تؤثر على تجربة العاملين وأدائهم في الوظيفي، حيث تعتبر ظروف العمل مهمة جداً لأنها تلعب دوراً حاسماً في تحديد رضا وراحة العاملين وبالتالي تأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام .

## 3. فريق العمل:

إن بعد الاجتماعي والانساني في المؤسسات الادارية يسيطر على مدخلات ومخرجات تلك المؤسسات للأهمية التي يمتلكها العنصر البشري، والذي يلعب الدور الرئيسي والفعال في كل مستويات الاداء التنظيمي وفي كل منظمة، كما ان العلاقات التي تكون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض هي أحد اهم خصائص بيئه العمل الداخلية فهي مناخ ايجابي للعمل بتواافق وانسجام مع جميع العاملين في المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا بوجود روح الانسجام والتعاون والتماسك التي تتصف به جماعات العمل، ان الخلاف والصراع بين الافراد يؤدي الى ضرر في طموح الافراد واهداف المؤسسة، لانهماكم في الخلافات بدلًا من استغلال الافكار والآراء في الاداء والابداع المفيد (النمر، 1986: 113). تعتبر جماعة العمل الوظيفي علاقة تفاعلية ديناميكية بحيث يكون العامل في موضع يؤثر ويتأثر بعمل ونشاطات الجماعة والتي تعتبر احد العناصر المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، اذا كان يسودها الحب والتفاهم والاحترام، اما اذا كان مصدر للصراع بين العاملين، فتقل نسبة الرضا لديهم (باسو، 2019: 10). وفي سياق متصل ان العمل مع موظفين في البيئة المريحة والمناسبة بحيث يسودها روح التعاون والتفاهم تؤدي ولا بد الى الرضا عن العمل وهو مؤشر مهم من قبل هذا البعد في رضاه الكامل والكلي عن العمل (طالب، 2019: 258).

#### 4. بيئة العمل:

انتشر مؤخرا مصطلح بيئة العمل كونه من المواضيع الحديثة في العلوم الادارية خصوصا السلوكية منها، ورغم تعدد المؤلفات والدراسات والبحوث التي تتناوله الا انه موضوع جدل وخلاف، كون عدم وجود اتفاق جازم وواضح على ماهية المقصود بالبيئة الداخلية، ذلك لا اختلاف تقاليد وثقافات وطرق المؤسسات في بلوغ اهدافها يجعل المؤسسات لها سمات فريدة ومميزة مما يؤدي الى تكوين مناخها الخاص امام الاخرين (القريوتي، 1993: 150). ولذا عرفتها حركة التقسيم الاداري على انها الانعكاس الحاصل لأسس توزيع العمل وتحديد السلطات والاختصاصات واللوائح والمسؤوليات والقوانين التي تعمل عليها ادارة المؤسسة لتحكم بها كل من نظم الاشراف وعلاقات العاملين كذلك القيادة والترقي (السالم، 1988: 87). لذا يمكن القول إن بيئة العمل، المحيط الحالي المتمثل بجودة الهواء ومستويات الضوضاء مروراً بالرعاية المجانية ومواقف السيارات، كذلك الزيادات والحوافز التي يتلقاها العامل اثناء تأديته لواجباته (حسين، 2023: 466).

#### المotor الثالث: الجانب العملي

##### أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية

###### 1- بعد الاخلاقيات الشخصية:

تم قياس بعد الاخلاقيات الشخصية من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (1) المؤشرات الوصفية الخاصة بها، اذ حقق بعد الاخلاقيات الشخصية اجمالاً وسط عام بلغ (3.45) وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.811)، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.235-3.639)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد الاخلاقيات الشخصية بين (الاتفاق الى الحياد) وبمستوى جيد الى المتوسط ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال " يحترم القادة المرؤوسين في كافة الظروف ."، حيث بلغت (3.639)، وبانحراف بلغ (1.017)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (27.95)، حيث اتى بالمرتبة (2) من حيث ترتيب الأسئلة بال مقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال " تتفق أقوال القادة مع أفعالة في العمل ."، حيث بلغت (3.235)، وبانحراف بلغ (1.151)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (35.58)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (1) وصف وتشخيص بعد الاخلاقيات الشخصية**

المرتبة	معامل الاختلاف	معامل الاحراف	الوسط	القرارات
2	27.95	1.017	3.639	يحترم القادة المرؤوسين في كافة الظروف.
1	27.22	0.988	3.63	يلتزم القادة بمواعيد العمل الرسمية.
3	30.47	1.02	3.348	يتصرف القادة بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين.
5	35.58	1.151	3.235	تنتفق أقوال القادة مع أفعالة في العمل.
4	33.07	1.123	3.396	يتقل القادة النقد بصدر رحب وبدون تذمر.
<b>المتوسط الاجمالي بعد الاخلاقيات الشخصية</b>				
				المصدر: برنامج SPSS V.28

###### 2- بعد الاخلاقيات الإدارية:

لقد تم قياس بعد الاخلاقيات الإدارية عبر خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (2) المؤشرات الوصفية الخاصة بها، اذ حقق بعد الاخلاقيات الإدارية اجمالاً وسط عام بلغ (3.54)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.877)، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.07 - 4.013)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد الاخلاقيات الإدارية بين (الاتفاق الى الحياد) وبمستوى جيد الى المتوسط ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال " يحترم القادة وظائفهم ولا يأتي بأي فعل قد يسيء لها ."، حيث بلغت (4.013)، وبانحراف بلغ (0.955)،

كما حق معامل الاختلاف ما قيمته (23.8)، حيث اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال "يركز القادة على الجوانب الإيجابية ويعالج الجوانب السلبية لدى المروءوسين."، حيث بلغت (3.07)، وبانحراف بلغ (1.259)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (41.01)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (2) وصف وتشخيص بعد الأخلاقيات الادارية**

المرتبة	معامل الاختلاف	معامل الانحراف	الوسط	الفرقات
1	23.8	0.955	4.013	يحترم القادة وظائفهم ولا يأتي بأي فعل قد يسيئ لها.
2	26.67	1.032	3.87	يشجع القادة في منظمتنا على العمل بروح الفريق.
5	41.01	1.259	3.07	يركز القادة على الجوانب الإيجابية ويعالج الجوانب السلبية لدى المروءوسين.
4	35.99	1.219	3.387	يعتمد القادة النزاهة والشفافية في تقييم العاملين.
3	32.25	1.084	3.361	يمتلك القادة القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
<b>المتوسط الاجمالي بعد الأخلاقيات الادارية</b>				24.77
				0.877
				3.54

المصدر: برنامج SPSS V.28

### 3- بعد العلاقات الأخلاقية:

تم قياس بعد العلاقات الأخلاقية من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (3) المؤشرات الوصفية الخاصة بها ، اذ حقق بعد العلاقات الأخلاقية اجمالاً وسط عام بلغ (3.64)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.849) ، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.409 - 4.048) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد العلاقات الأخلاقية عند (الاتفاق) وبمستوى جيد ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال " يشارك القادة المروءوسين مناسباتهم الاجتماعية ." ، حيث بلغت (4.048) ، وبانحراف بلغ (0.986)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (24.36) ، حيث اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال " يقوم القادة بانتقاء اللفاظ الجيدة مع المروءوسين ." ، حيث بلغت (3.409)، وبانحراف بلغ (1.2)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (35.2)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (3) وصف وتشخيص بعد العلاقات الأخلاقية**

المرتبة	معامل الاختلاف	المعارف	الانحراف	الوسط	الفرقات
1	24.36	0.986	4.048	يشترك القادة المروءوسين مناسباتهم الاجتماعية.	
2	26.92	1.016	3.774	يفقد القادة ظروف المروءوسين بشكل موضوعي.	
3	31.55	1.092	3.461	يقوم القادة بالإشراف على سير العمل بأنفسهم.	
4	31.92	1.12	3.509	يسثمر القادة علاقاتهم مع المجتمع المنظمي لمصلحة المنظمة.	
5	35.2	1.2	3.409	يقوم القادة بانتقاء اللفاظ الجيدة مع المروءوسين.	
<b>المتوسط الاجمالي بعد العلاقات الأخلاقية</b>				23.32	0.849
				3.64	3.64

المصدر: برنامج SPSS V.28

### ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير الرضا الوظيفي

#### 1- بعد محتوى العمل:

تم قياس بعد محتوى العمل عبر خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (4) المؤشرات الوصفية الخاصة بها ، اذ حقق بعد محتوى العمل اجمالاً وسط عام بلغ (3.545)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.916) ، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.378 - 3.744) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد محتوى العمل بين (الاتفاق الى الحيد) وبمستوى جيد الى

المتوسط ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال "يوزع القادة المهام بين العاملين بما يتناسب مع القدرات المملوكة لديهم ."، حيث بلغت (3.744)، وبانحراف بلغ (0.98)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (26.18)، حيث اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال "تدفع سياسة القادة المعتمدة الى جذب العاملين إتجاه العمل ."، حيث بلغت (3.378)، وبانحراف بلغ (1.171)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (34.67)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (4) وصف وتشخيص بعد محتوى العمل**

الفقرات					
المرتبة	معامل الاختلاف	معامل الانحراف	الوسط		
2	30.16	1.099	3.644	يعلم القادة على تنظيم العمل بشكل يعكس تطلعات القيادة.	1
3	31.23	1.085	3.474	احترام القادة للوصف يساهم في إشاعة روح العمل في الوقت المحدد.	2
1	26.18	0.98	3.744	يوزع القادة المهام بين العاملين بما يتناسب مع القرارات المملوكة لديهم.	3
4	32.81	1.144	3.487	يوفر القادة نسبة مثالية للعاملين.	4
5	34.67	1.171	3.378	تدفع سياسة القادة المعتمدة الى جذب العاملين اتجاه العمل.	5
المتوسط الاجمالي بعد محتوى العمل					

المصدر: برنامج SPSS V.28

## 2- بعد ظروف العمل:

تم قياس بعد ظروف العمل من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (5) المؤشرات الوصفية الخاصة بها ، اذ حقق بعد ظروف العمل اجمالاً وسط عام بلغ (3.381)، وبمستوى متوسط ، وبانحراف سجل (0.875) ، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.604-3.074) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد ظروف العمل بين (الاتفاق الى الحيد) وبمستوى جيد الى المتوسط ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال "يكلف القادة العاملين بأعمال تتناسب مع طبيعة اعمالهم ."، حيث بلغت (3.604)، وبانحراف بلغ (1.165)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (32.33)، حيث اتى بالمرتبة (3) من حيث ترتيب الأسئلة بال مقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال "يقوم القادة على تحديد الاعمال الوظيفية التي تتوافق مع امكانيات العاملين وقدراتهم الجسدية والفكيرية ."، حيث بلغت (3.074)، وبانحراف بلغ (1.155)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (37.57)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (5) وصف وتشخيص بعد ظروف العمل**

الفقرات					
المرتبة	معامل الاختلاف	معامل الانحراف	الوسط		
4	33.96	1.091	3.213	يسعى القادة على توفير الاستقلالية في العمل للعاملين في المنظمة.	1
1	28.62	1.024	3.578	يحدد القادة الاعمال الوظيفية التي تتيح أكتساب خبرات جديدة.	2
2	29.08	0.999	3.435	يعمل القادة على تحديد ساعات العمل الوظيفية المناسبة.	3
3	32.33	1.165	3.604	يكلف القادة العاملين بأعمال تتناسب مع طبيعة اعمالهم.	4
5	37.57	1.155	3.074	يقوم القادة على تحديد الاعمال الوظيفية التي تتوافق مع امكانيات العاملين وقدراتهم الجسدية والفكيرية.	5
المتوسط الاجمالي بعد ظروف العمل					

المصدر: برنامج SPSS V.28

### 3- بعد فريق العمل:

تم قياس بعد فريق العمل من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (6) المؤشرات الوصفية الخاصة بها ، اذ حقق بعد فريق العمل اجمالاً وسط عام بلغ (3.69)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.833) ، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.83- 3.509) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة بعد فريق العمل عند (الاتفاق) وبمستوى جيد ، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال "يسعى القادة على توفير التفاهم والانسجام بين أفراد فريق العمل." ، حيث بلغت (3.83)، وبانحراف بلغ (0.94)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (24.54)، حيث اتي بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بال مقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال "يحقق القادة مع فريق العمل نتائج مرضية كمجموعة واحدة." ، حيث بلغت (1.077)، وبانحراف بلغ (1.077)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (30.69)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (6) وصف وتشخيص بعد فريق العمل**

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
4	29.21	1.077	3.687	يحرص القادة على مشاركة العاملين في الأنشطة الاجتماعية مع باقي زملائهم .
1	24.54	0.94	3.83	يسعى القادة على توفير التفاهم والانسجام بين أفراد فريق العمل.
3	26.09	0.987	3.783	يحترم القادة زملاء العمل ويقدرون بعضهم البعض.
2	24.64	0.898	3.644	يحرص القادة على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع أفراد فريق العمل.
5	30.69	1.077	3.509	يحقق القادة مع فريق العمل نتائج مرضية كمجموعة واحدة.
المتوسط الاجمالي لبعد فريق العمل				22.57      0.833      3.69

المصدر: برنامج SPSS V.28

### 4- بعد بيئة العمل:

تم قياس بعد بيئة العمل من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (7) المؤشرات الوصفية الخاصة بها ، اذ حقق بعد بيئة العمل اجمالاً وسط عام بلغ (3.457)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.923) ، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابي للأسئلة بين (3.335- 3.548)، اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال "يوفّر القادة جميع المستلزمات الضرورية التي تخص عمل المنظمة." ، حيث بلغت (3.548)، وبانحراف بلغ (1.146)، كما حقق معامل الاختلاف ما قيمته (32.3)، حيث اتي بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بال مقابل، يتبيّن أن أقل وسط حسابي سُجّلت عند السؤال "يحرص القادة على توفير السلامة العامة والرعاية الطيبة للعاملين في المنظمة." ، حيث بلغت (3.335)، وبانحراف بلغ (1.135)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (34.03)، اذ جاءت بالمرتبة (4) من ترتيب الأسئلة.

**جدول (7) وصف وتشخيص بعد بيئة العمل**

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
2	30.27	1.037	3.426	يعلم القادة على توفير الشعور للعاملين بالرضا في مكان العمل.
1	30.07	1.033	3.435	يسعى القادة على توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة في المنظمة.
5	35.84	1.27	3.544	يوفر القادة الحماية للعاملين من الأخطار المهنية في المنظمة.

3	32.3	1.146	3.548	يوفِر القادة جميع المستلزمات الضرورية التي تخص عمل المنظمة	4
4	34.03	1.135	3.335	يحرِص القادة على توفير السلامة العامة والرعاية الطبيعية للعاملين في المنظمة.	5
	26.7	0.923	3.457	<b>المتوسط الاجمالي بعد بيئة العمل</b>	

المصدر: برنامج SPSS V.28

### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

1. **الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي:  
 يتبيَّن من الجدول (8) نتائج قيم معاَمل الارتباط بين القيادة الأخلاقية و الرضا الوظيفي، اذ حفِقَت ما قيمته (0.860)\*\* وبمستوى قوي اذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (19.486) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) ، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية وتشير النتائج الى أن هناك تفاعل أو علاقة بين مستوى القيادة الأخلاقية في المديرية ومستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، اي بعبارة أخرى ان التغيرات في القيادة الأخلاقية يمكن ان تؤثُر بشكل ملحوظ على مدى رضا الموظفين عن وظائفهم. هذا يعني أن تحسين القيادة الأخلاقية سوف سيؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

**جدول (8) قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الرضا الوظيفي**

المتغير المعتمد	القيادة الأخلاقية	ابعاد متغير	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	تفسير النتائج
يُظهر وجود علاقة طردية موجبة بمستوى تراوح بين المتوسط الى القوي بين ابعاد متغير القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	الأخلاقيات الشخصية	R	0.647**	
	الأخلاقيات الادارية	Sig	0.000	
	الأخلاقيات الشخصية	Z	11.603	
	الأخلاقيات الادارية	R	0.822**	
	الأخلاقيات الادارية	Sig	0.000	
	العلاقات الأخلاقية	Z	17.522	
	العلاقات الأخلاقية	R	0.858**	
	القيادة الأخلاقية	Sig	0.000	
	القيادة الأخلاقية	Z	19.371	
	القيادة الأخلاقية	R	0.860**	
	القيادة الأخلاقية	Sig	0.000	
	القيادة الأخلاقية	Z	19.486	
<b>عدد الفرضيات الصفرية المقبولة</b>				
<b>عدد الفرضيات البديلة المقبولة</b>				
<b>النسبة المئوية</b>				
0				
4				
%100				
** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01				
N=230 Z الجدولية = 1.96 ////////////////				

المصدر: برنامج SPSS V.28

2. **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي: يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الأثر بين القيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي ، اذ حفِقَت قيمة (F) المستخرجة ما قيمتها (646.719) اذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها ، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية وهذا يعني أن تحسين القيادة الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين، أي ان زيادة في مستوى الأخلاقيات القيادية ستؤدي إلى تحسين ملحوظ في

رضا الموظفين. كما يظهر من قيمة ( $t$ ) المستخرجة والبالغة (25.431) ان تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار (91%)، اذ استطاع متغير القيادة الأخلاقية من تقسيم ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي.

**جدول (9) تحليل ابعاد القيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي**

القرار	Sig	(t)	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	ابعاد متغير القيادة الأخلاقية		المتغير المعتمد
<b>تأثير المعلمة</b>	0.000	12.803	163.910	0.416	0.418	1.283 (a)	الأخلاقيات الشخصية	<b>الرضا الوظيفي</b>
						0.648 (β)		
	0.000	21.830	476.545	0.675	0.676	0.823 (a)	الأخلاقيات الإدارية	
						0.762 (β)		
	0.000	25.267	638.426	0.736	0.737	0.529 (a)	العلاقات الأخلاقية	
						0.821 (β)		
	0.000	25.431	646.719	0.738	0.739	0.286 (a)	القيادة الأخلاقية	
						0.912 (β)		
<b>(F) الجدولية = 230 // (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 3.96</b>								

المصدر: برنامج SPSS V.28

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي حصول المتغير المستقل القيادة الأخلاقية على متوسط حسابي جيد بقدر توافر مقومات تلك القيادة في الميدان المبحوث وعلى مستوى الأبعاد: حيث جاء بعد الأخلاقيات الشخصية بنسبة جيدة تقربيا وهذا يعني ان الأخلاقيات الشخصية للفادة العاملين في الميدان المبحوث متوفرة في تعاملاتهم مع المرجعيين والعاملين. وجاء بعد الثاني الأخلاقيات الإدارية أيضا بنسبة جيدة تقربيا وجود تلك الأخلاقيات في الميدان المبحوث، أما بعد العلاقات الأخلاقية فجاء أيضا بتقدير جيد وهذا يدل على توفر تلك العلاقات في الميدان المبحوث.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالمتغير التابع الرضا الوظيفي حصوله على وسط حسابي جيد بقدر الرضا الوظيفي في الميدان المبحوث وعلى مستوى الأبعاد: حيث جاء بعد محتوى العمل بنسبة جيدة تقربيا وهذا يعني أن هذا بعد متوفّر في الميدان المبحوث. وجاء بعد الثاني ظروف العمل أيضا بنسبة جيدة تقربيا وجود ظروف العمل من حيث الاستقلالية وطبيعة الاعمال وتوافقها مع امكانيات العاملين في الميدان المبحوث عنه، اما بعد فريق العمل فجاء أيضا بتقدير جيد وهذا يدل على اهتمام القادة في الميدان المبحوث بالعمل الجماعي وتمكين العاملين وتبادل المعلومات والمعرفة وخلق روح التعاون الجماعي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وهذا يعني أن توافر القيادة الأخلاقية في الميدان المبحوث يعزز ويزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في الميدان المبحوث.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي وهذا يعني ان القيادة الأخلاقية تساهم بتحقيق الرضا الوظيفي وتؤثر بوجوده في الميدان المبحوث.
- من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، العلاقات الأخلاقية) كأحد أبعاد المتغير المستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع وهذا يشير الى أن توافر ابعاد القيادة الأخلاقية من شأنه

زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في الأبار.

### ثانياً: التوصيات:

1. زيادة وعي القادة بالقيادة الأخلاقية ومتطلباتها من خلال اشراكهم في دورات تدريبية متخصصة بمجال تطوير القيادات وتأهيلها.
2. زيادة وعي العاملين بمتطلبات الرضا الوظيفي وأبعاده من خلال إقامة الدورات التدريبية والورش التوعوية الهدافة إلى توضيح تلك المتطلبات بشكل وافي.
3. ضرورة استغلال طبيعة علاقات الارتباط الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، لأن الطبيعة الإيجابية لهذه العلاقة تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الرضا لدى الموظفين وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة العمل على استغلال التأثير الإيجابي لأبعد للقيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي لما له من دور في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديرية.
4. تعزيز مبدأ القيادة الأخلاقية من خلال توجيه القادة والعاملين أن الأخلاق هي أساس التعامل ومن منطلق قوله تعالى (وإنك لعلى خلق عظيم) وثبتت شعارات ولوحات تعزز هذا الجانب وكذلك التعامل مع المراجعين والعاملين وتحسين السمعة التنظيمية.

### المراجع: المصادر العربية

- 1- حويحي، مروان احمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- باسو، نور الهدى (2019)، أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين لدراسة ميدانية في شركة الكهرباء والطاقة المتقدمة وحدة ترقى، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح.
- 3- الدليمي، انتصار عباس حمادي (1998)، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيارات الاستراتيجي وأثرهما في الاداء، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه فلسفية في ادارة الاعمال (غ) م) جامعة بغداد.
- 4- الصالح، احمد سالم (2015). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية: دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفاوي ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، الجزائر.
- 5- الشريف، طلال عبد الملك (2004)، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأماراة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 6- الخثعمي، محمد بن سعد والدوغان، حامد بن محمد (2020)، "أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الادارية"، دراسة تطبيقية على موظفي الادارة العامة للتعلم بمحافظة جدة
- 7- عطا، خالدية مصطفى و العزاوي، باسل محمد حسن (2023)، "القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد". مجلة دنانير العدد الخامس، 133-105.
- 8- العنزي، تهاني صالح و عبدالعزيز صفت حسن(2018) "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم" ، مركز جيل البحث العلمي، العدد 44، 52.

- 9- السالم، مؤيد سعيد(1988)، نظرية المنظمة، مداخل و عمليات، بغداد: مطبعة شفيق ص 87.
- 10- التربوتى، محمد قاسم(1993)، السلوك التنظيمى: دراسة السلوك الانساني الفردى والجماعى في المنظمات الادارية. الطبعة الثانية عمان، مكتبة دار الشروق ص 150.
- 11- الشريف، نسرين محمد(2021)" درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"
- 12- حسين، توانا فريدون(2023) "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" دراسة ميدانية لعينة من عاملى بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية، مجلة الاداب / العدد 146 ص 466
- 13- طالب، مصطفى سعدي(2019) "الرضا الوظيفي للعاملين واثرة على جودة الخدمة المقدمة" دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 120، الصفحة 258.
- 14- شيروانى، ديلان فؤاد كريه(2023)، "دور الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي" دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان، الكلية التقنية الادارية، جامعة اربيل التقنية، المجلد 19 العدد 62، 183 - 199.
- 15- عبدالله، مهابات نوري ومصطفى، هه لكورد حويز( 2021 )، "دور القيادة الاخلاقية في الحد من الاخلاقيات في مدينة اربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/المجلد 17 / العدد 55/ج 3
- 16- النمر، سعود بن محمد وحمزاوى، محمد سيد (1986) المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية ادارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض، مركز بحوث كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود.
- 17- مزيان، أمينه(2022)، "دراسة أهمية القيادة الاخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة حالة بنك السلام، الجزائر. جامعة محمد بوقرة، بومرداس، مجلة الدراسات الاقتصادية والأعمال المعاصرة، العدد 5 ، التوافع، راجي حابس(2018)، "أثر الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة".
- 18- سلمان، سهام محمد و محمد، اثير عبدالله(2022)، "تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي" بحث تحليلي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.
- 19- يوسفى راضية، يوب، أمال (2020)، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية" دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوالية قالمة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(2)، العدد(12) الصفحات 1120 - 2170 .
- 20- الفراوى، احمد عبدالسلام رجب(2020)"توسيط المناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والارتباط الوظيفي" دراسة تطبيقية، معار بكلية المجتمع- جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- المصادر الأجنبية:**
- 1- Al-Ani, Alaa Abdul-Mawgood, adham, Alaa, and Nazir, Saja (2019), "The Role of Ethical Dimensions of work in Organizational Crisis Management: A Field study at Al-khansaa teaching Hospital in Mosul, The Third Scientific Conference of the Iraqi Business Administration Association, "Management Crisis and coping strategies between reality and the future, 17-18 April, University of Mousl, Iraq.

- 2- BARTLETT, C. J. (1981). *INDUSTRIAL-PSYCHOLOGY*, - MCCORMICK, EJ, ILGEN, DR. AMER PSYCHOLOGICAL ASSOC 750 FIRST ST NE, WASHINGTON, DC 20002-4242.
- 3- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006) “Role modeling and ethical leadership ‘Paper presented at the Academy of Management Annual .
- 4- Canter, D. (1995). Psychology of offender profiling. Handbook of Psychology in Legal Contexts .
- 5- Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59–78.
- 6- Elewa, E (2017). Effects of job rotation and role stress on job satisfaction and organizational commitment, among large scale of administrative staff in nonprofit organization the Islamic University – Gaza.
- 7- Işık, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 60-87.
- 8- Locke, E. A. (2003). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human performance* , 4, 309-336.
- 9- Wastani, Afaf (2010), “Achievement Motivation with the work Team and its Relationship with the Leadership Style of the Director of the Educational Institution in the light of the foundation Project, Unpublished Master Thesis, Farhat Abbas University, Setif, Algeria.