



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⁽¹⁾, Hamdan Aubeed mansoor⁽²⁾

University of Fallujah - College of Administration and Economics

(1) Aliiraqies1978@gmail.com (2) Hamdan.obeed@uofallujah.edu.iq

Key words:

Ethical leadership, job satisfaction,
Passports Department.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 14 Sep. 2024

Accepted | 29 Sep. 2024

Available online | 30 Jun. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN
OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED
UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE
COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC
BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*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.

القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة في الانبار*

الباحث: علي غازي مغامس
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة
Aliiraqies1978@gmail.com

أ.م.د. حمدان عبيد منصور
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة
Hamdan.obeed@uofallujah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الاخلاقية متغيرا مستقلاً، أبعادها (الاخلاقيات الشخصية، الاخلاقيات الادارية، العلاقات الاخلاقية) والرضا الوظيفي متغيرا تابعا بأبعاده (محتوى العمل، ظروف العمل، فريق العمل، بيئة العمل) وبهذا تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة 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 والتوصل إلى إجابات لمشكلة البحث وتساؤلاتها، تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي (Amos V.26) و (V.28 SPSS) و (pls4 Smart)، وقد أظهرت النتائج دعماً لفرضيات البحث وإيجابية أهدافها وسريان مخططها، وتبين وجود علاقات الارتباط والتأثير والأثر المعدّل بين المتغيرات المبحوثة وعلى مستوى أبعادها، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث بمعنى أن القيادة الاخلاقية تعزز الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية، 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 وتطبيقها في سياقات تنظيمية مختلفة، برزت القيادة الأخلاقية كعامل محوري لا يشكل الثقافة التنظيمية فحسب، بل يؤثر أيضاً بشكل عميق على رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

تتضمن القيادة الأخلاقية التي تتسم بالنزاهة والشفافية والإنصاف، 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 الراضون أكثر انخراطاً وإنتاجية 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 مستل 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 يقدم رؤى حول كيفية تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى القيادة لرضا الموظفين، وبالتالي الأداء التنظيمي.

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

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

وبمقتضى أعلاه يتبين وجود الحاجة إلى مزيد من التحليل حول نجاح القيادة الأخلاقية والذي يعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة والسلوك الذي يتبناه 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: منهجية البحث

أولاً: 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 الإيمان بتحقيق تلك الأهداف، وبذل أقصى الجهود لتحقيقها. وقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لا تتحقق دون دعم ومساندة العاملين فيها ورضاهم عن المنظمة التي ينتمون إليها، ولا يمكن لأي قيادة كسب رضا العاملين دون امتلاك السلوكيات والممارسات الأخلاقية، وذلك انطلاقاً من أهمية العنصر البشري، واعتباره أصلاً مهماً من أصول المنظمة، وله دور فعال في تحقيق أهدافها، ويضمن استمرار المنظمة وبقائها وتطورها، 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 الأنبار وبالتالي تأخر إنجاز المعاملات)، وتلكوا 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 الأنبار؟".

ثانياً: أهداف البحث:

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

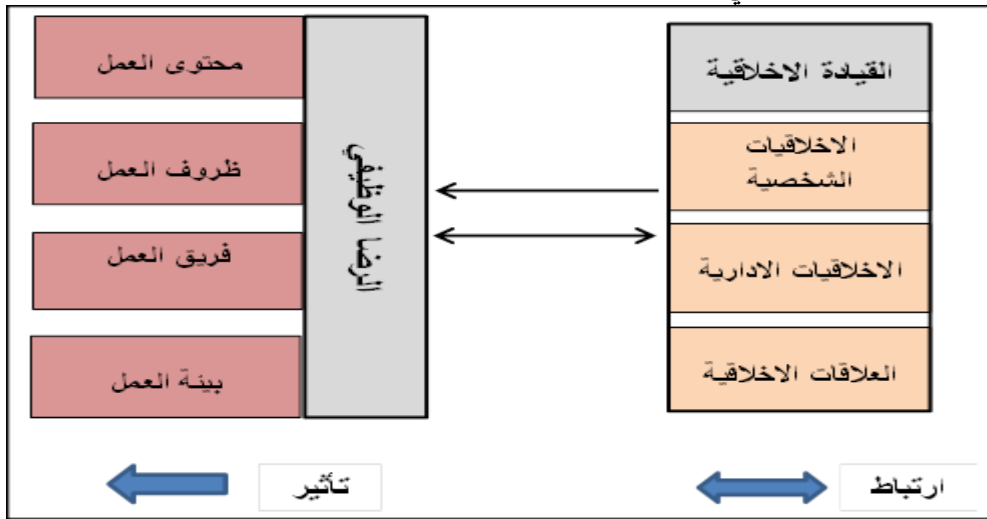
3. بيان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للعاملين.
4. قياس تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث الى نوعين وهما:

1. **الأهمية النظرية (الأكاديمية):** 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 الفعلي لمستوى القيادة الأخلاقية في المنظمة التي يتم إجراء وتطبيق الدراسة فيها من خلال ما سوف نتوصل اليه الدراسة من نتائج، بحيث تستفيد جميع الأطراف العاملة في المنظمة من المقترحات 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 والاقامة في الانبار من مدراء الأقسام ومدراء الشعب والعاملين من الضباط والمفوضين والموظفين المدنيين وكان عددهم (671) فرداً. أما عينة البحث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (245) فرداً.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

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

الباحث	التعريف
Brown & Trevino, (2006)	هي أحد أهم مكونات العناصر الإدارية وقلبها النابض حيث تجعل الإدارة ذات فعالية وديناميكية عالية فهي مفتاح الإدارة والمحرك الأساس في تحقيق الأهداف.
(العنزي وعبد العزيز، 2018)	هي مدى قوة التأثير في التابعين في بلوغ أهداف بكفاءة وفاعلية، والسعي الدائم في شيوخ مناخ تنظيمي يسود فيه روح التفاعل والتعامل ضمن الإطار الأخلاقي ضمن حدود لا تتعدى الأنظمة ولا تتعدى القوانين.
(الخشيم والدوعان، 2020)	هي مجموعة الأفعال والسلوكيات والتي يقوم بها القائد اتجاه التابعين مستخدما السبل الملائمة والتي يمكن خلالها اكساب التابعين الفضائل الأخلاقية والتي بدورها تجعل من الشخص انسانا صالحا نافعا لمجتمعه.
(يوسف يوب، 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 كلاهما على انها مفتاح الادارة وجوهر العملية الادارية وان دورها واهميتها تكمن في كون لها دور فعال وأساسي يؤثر في مفردات العملية الادارية، فهي بمثابة المحرك الأساس في تحقيق الأهداف 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 مروضيه معتمدا على نظرية الاخلاق وتفضيل 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 بإنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة وبقائها، وهناك أبعاد مختلفة للقيادة الأخلاقية رغم اتفاق أغلبية 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 اعتمدها كل من (Işık, 2020) و (الشريف، 2021) و (عبدالله ومصطفى، 2021) و (مزيان، 2022)، كونها دراسات حديثة وتتلاءم مع البيئة المبحوثة، ويدل اتفاق الباحثين على هذه الأبعاد أنها تجمع كل ما يمكن أن تتصف به القيادة الأخلاقية، وهي كالآتي:

1. الأخلاقيات الشخصية:

هي تلك السمات والخصال التي تكون شخصية القائد والتي تمكنه من التفاعل مع محيطه 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 الاخلاق والأنظمة، ورفع التقارير بأنصاف وامانه، ويمتلك ائزان عاطفي بحيث لا يتأثر قرارة بعاطفته، ولكي يتمكن القائد الاخلاقي من تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة يجب ان يتمتع بعدة سمات هي قدرته على تحمل المسؤولية، ذات شخصية قوية، لديه دراية وافية بالأنظمة التي تسير عمل المؤسسة، يعزز ثقة العامل بنفسه من خلال تفعيل مبدأ تفويض السلطة، يشجع التنمية والتطوير

وبشكل مستمر (الشريف، 2021: 19). وأن القائد الأخلاقي يجب أن يتحلى بصفات وسمات تؤهله وتمكنه من أضفاء أجواء إيجابية في قيادة التابعين وترسيخ الثقة بالنفس من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية، مثل النزاهة فهي سلوك ينتهجه الأفراد والمؤسسات التي تعتبر سيادة القانون في المقام الأول والتي تعتمد التحرر والاستقامة من أي وجهه من أوجه القصور، كما عرفها قانون المعجم الوسيط " البعد عن السوء وترك الشبهات"، حيث أن هناك نوعان للنزاهة هي: الأول السلوك السيئ لبعض الأفراد في المؤسسة الصحية، والذي قد يكون نتيجة حاجة لمبلغ كبير من المال أو للنقص الخلفي 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 أخذها بعين الاعتبار في كل تصرف اجتماعي أو أخلاقي داخل وخارج المؤسسة، وهناك قوى تمس وتسهم في صناعة القرار الأخلاقي وتتمثل بالأخلاق الشخصية والنسيج الثقافي للمجتمع (Canter, 1995: 151). ويرى (Richad, 2003: 328) أن هناك قوى تسهم في تشكيل أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في تراث المؤسسة والذي يشمل: تاريخ المؤسسة، الرموز، اللغة، القصص والطقوس الدينية كذلك الأخلاق الشخصية والذي تشمل: القيم، المعتقدات، النمو، أخلاقيات العمل. أيضاً الجمهور الخارجي والذي يشمل: المستفيدين، الأسواق العالمية، والأنظمة الحكومية. وأخيراً أنظمة المؤسسة والتي تشمل المبادئ الأخلاقية، السياسات المتبعة، التدريب، المكافأة، الاختيار والتركيب.

3. العلاقات الأخلاقية:

إن تحديد سلوك اتجاه العاملين محكوم بسلوك القائد الأخلاقي، ذلك لأن تحديد انتاجية العامل تعتمد معظمها على مدى فاعلية القيادة في إيجاد البيئة النفسية المناسبة التي تلبي احتياجات الفرد المختلفة، والتي من خلالها التحكم بجهودهم وتوجهاتهم وتحفيز انجازهم، كما يجب أن يظهر القائد أمام العاملين بمظهر القادر القوي والمسيطر على جميع عواطفه وتصرفاته ومرتزن الشخصية داخل وخارج المؤسسة والمدافع الأول عن جميع الحقوق المعنوية والمادية للعاملين من توفير نمو مهني، تدريب، زيادة في الراتب، المكافأة ومنح الترقيات 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). وأن العلاقة الأخلاقية هي معايير تحكم السيطرة على التفاعل المتبادل بين المؤسسة والعامل من جهة، وبين بيئة المؤسسة الخارجية من جهة أخرى ليتم الوقوف على ما هو مقبول وما هو غير مقبول من الأنشطة والممارسات (الجادر والسعيد، 2021: 120). وكذلك اعتماد العدل في اتخاذ القرارات وتوجيه العقوبة وتوزيع المكافأة، حيث يعمل العدل على تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة ويعمل على إشراكهم في صناعة القرار والحرص على التجديد والابداع وتوزيع المهام حسب الرغبة والقدرة، واعتماد معايير مثالية في تقييم الأداء (مزيان، 2022: 151).

ثالثاً: مفهوم الرضا الوظيفي

بات الرضا الوظيفي موضع 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 أو عن نظام الرواتب والحوافز، أن من الأولويات معرفة ما يحفز التابعين في المؤسسة، فكلما تم اشباع حاجات العاملين كلما زاد رضاهم، إلا أنه يجب معرفة أن الرضا يختلف من شخص لآخر، فمنهم من تشبع حاجاته بالحافز النقدي ومنهم من تشبع حاجاته بالحافز المعنوي (شيرواني، 2023: 187). وعلى الرغم من اختلاف مناهل الباحثين، إلا أنها

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

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

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

رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي

لقد تم تحديد أبعاد الرضا الوظيفي وهي كل من (محتوى العمل، وظروف العمل، وفريق العمل، وبيئة العمل) بالاعتماد على دراسة (النوافعة، 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 تتناقص من خلال الاجهاد النفسي والعضلي بسبب استمرار ساعات العمل خارج قدراته العضلية والنفسية، التي تسبب الملل والتلكؤ، وبالتالي تصبح الحالة المعنوية ذات انعكاسات سلبية على الاداء الوظيفي (باسو، 2019: 10). حيث يمكن تقسيم محتوى العمل الى قسمين هما:

أ. **الادوار داخل التنظيم:** ويقصد بها الاعباء الوظيفية المتمثلة بزيادة الدور، انخفاض الدور، غموض الدور اما ما يتعلق بزيادة الدور هو تلك الاعباء المكلف بها العامل، والتي قد تكون زيادة كمية مثل قيام العامل بالمطالبة بمهام كثيرة بحيث لا يستطيع القيام بها في وقت محدد من قبل الإدارة، او زيادة في الاعباء النوعية والمتمثلة بالقيام بمهام تحتاج الى قدرة جسمية عالية ومهارات علمية لا يملكها العامل، اما انخفاض الدور هو قلة العمل الذي يكلف به العامل لاستيعاب قدرته وطاقته واهتماماته ذلك لكونه يمتلك امكانيات اكبر من الواجبات والمهام المكلف بها، وفي كلتا الحالتين تولدان شعورا بعدم الارتياح والضجر والملل والانتقاد (فائق، 1997: 142). أما ما يتعلق بغموض الدور هو ذلك النقص الحاصل في خبرات العاملين لا نجاح عمل محدد 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 ينتمون اليها، مما يجعلهم غير متأقلمين في الاندماج 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 ومعنوياته مع العلم ان هناك وجهة نظر ترى ان تقليل ساعات العمل يؤدي الى انخفاض في الانتاج، لكن هذه ليست قاعدة ثابتة لان 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 اسبوعيا وما قد تحققه من جدوى اقتصادية، وكذلك طول المدد في قيادة دوريات الشرطة الخارجية واثرها، كذلك ساعات عمل رجل الشرطة في حالات الطوارئ او غيرها، لكن هناك ميول حول اداء المهمة باستنفاد الوقت المسموح به اي يمتد العمل ليملى الوقت المسموح لأدائه، اي بمعنى ان كان متوقعا 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 وريديات او 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 وريديات على اساس دائم بينما تغير بعض المؤسسات هذه الورديات، فالذين يعملون في الورديات الليلية يتلقون اجور اكثر من العاملين الذين يعملون في الورديات العادية، لان النوم نهارا يعتبر احد المصاعب لا أغلب الناس خصوصا عندما يضاف اليه أنشطة الاسرة اليومية، الضوضاء النهارية، وضوء النهار، لذا تتولد لدى العاملين عدم القدرة على النوم في النهار بسبب العمل في وريدية ليلية (McCormick & Ilgen, 1981: 395).

2. ظروف العمل:

يعد أحد أهم العوامل المهمة والرئيسية في تحقيق السعادة الوظيفية هو تحقيق ظروف مثالية للعمل كالنظافة، تهوية مكان العمل، اعتدال درجة الحرارة والرطوبة بالإضافة الى جميع مستلزمات العمل المادية والتي بدورها تؤثر على مستويات الرضا لدى العامل عن البيئة التي يعمل بها لذلك جودة تلك الظروف (ظروف العمل المادية) تؤثر وبشكل كبير ومباشر على نسبة انجذاب العاملين لا أعمالهم (حسين، 2020: 23). وكذلك وفي سياق متصل ان لظروف العمل المادية تأثير واضح في مكان العمل مثل التهوية والرطوبة، نظافة المكان ودرجة حرارة اجواء العمل كذلك المستلزمات المادية من الاثاث وغيره تؤثر على رضا العاملين في بيئة 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 البعد 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 والمرووسين و بين المرووسين وبعضهم البعض هي أحد اهم خصائص بيئة العمل الداخلية فهي مناخ ايجابي للعمل يتوافق 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، لانهم اكلهم في الخلافات بدلا من استغلال الافكار والافوقات 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 مؤخراً مصطلح بيئة العمل كونه من المواضيع الحديثة في العلوم الإدارية خصوصاً السلوكية منها، ورغم تعدد المؤلفات والدراسات والبحوث التي تناولته إلا أنه موضع جدل وخلاف، كون عدم وجود اتفاق جازم وواضح على ماهية المقصود بالبيئة الداخلية، ذلك لا اختلاف تقاليد وثقافات وطرق المؤسسات في بلوغ أهدافها يجعل المؤسسات لها سمات فريدة ومميزة مما يؤدي إلى تكوين مناخها الخاص أمام الآخرين (القريوتي، 1993: 150). ولذا عرفت حركة التقسيم الإداري على أنها الانعكاس الحاصل لأسس توزيع العمل وتحديد السلطات والاختصاصات واللوائح والمسؤوليات والقوانين التي تعمل عليها إدارة المؤسسة لتحكم بها كل من نظم الإشراف 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 أثناء تأديته لواجباته (حسين، 2023: 466).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية

1- بعد الأخلاقيات الشخصية:

تم قياس بعد الأخلاقيات الشخصية من خلال خمسة أسئلة إذ يظهر الجدول (1) المؤشرات الوصفية الخاصة بها، إذ حقق بعد الأخلاقيات الشخصية إجمالاً وسط عام بلغ (3.45) وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.811)، إذ تراوحت قيم الأوساط الحسابي للأسئلة بين (3.235-3.639)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة بعد الأخلاقيات الشخصية بين (الاتفاق إلى الحياد) وبمستوى جيد إلى المتوسط، إذ أشارت 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 أتى بالمرتبة (2) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجِّلَ عند السؤال "تتفق أقوال القادة مع أفعاله في العمل"، حيث بلغت (3.235)، وبانحراف بلغ (1.151)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (35.58)، إذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الأسئلة.

جدول (1) وصف وتشخيص بعد الأخلاقيات الشخصية

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
2	27.95	1.017	3.639	1 يحترم القادة المرؤوسين في كافة الظروف.
1	27.22	0.988	3.63	2 يلتزم القادة بمواعيد العمل الرسمية.
3	30.47	1.02	3.348	3 يتصف القادة بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين.
5	35.58	1.151	3.235	4 تتفق أقوال القادة مع أفعاله في العمل.
4	33.07	1.123	3.396	5 يتقبل القادة النقد بصدر رحب وبدون تذمر.
	23.51	0.811	3.45	المتوسط الإجمالي لبعد الأخلاقيات الشخصية

المصدر: برنامج SPSS V.28.

2- بعد الأخلاقيات الإدارية:

لقد تم قياس بعد الأخلاقيات الإدارية عبر خمسة أسئلة إذ يظهر الجدول (2) المؤشرات الوصفية الخاصة بها، إذ حقق بعد الأخلاقيات الإدارية إجمالاً وسط عام بلغ (3.54)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.877)، إذ تراوحت قيم الأوساط الحسابي للأسئلة بين (3.07-4.013)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة بعد الأخلاقيات الإدارية بين (الاتفاق إلى الحياد) وبمستوى جيد إلى المتوسط، إذ أشارت 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 حقق معامل الاختلاف ما قيمته (23.8)، حيث اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجِّلَت عند السؤال "يركز القادة على الجوانب الإيجابية ويعالج الجوانب السلبية لدى المرؤوسين"، حيث بلغت (3.07)، وبانحراف بلغ (1.259)، كما سُجِّل معامل الاختلاف ما قيمته (41.01)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الاسئلة.

جدول (2) وصف وتشخيص بعد الاخلاقيات الادارية

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

المصدر: برنامج SPSS V.28

3- بعد العلاقات الأخلاقية:

تم قياس بعد العلاقات الاخلاقية من خلال خمسة أسئلة اذ يظهر الجدول (3) المؤشرات الوصفية الخاصة بها , اذ حقق بعد العلاقات الاخلاقية 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 الاخلاقية عند (الاتفاق) وبمستوى جيد , اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال " يشارك القادة المرؤوسين مناسبتهم 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، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجِّلَت عند السؤال " يقوم القادة بانتقاء الالفاظ الجيدة مع المرؤوسين". , حيث بلغت (3.409)، وبانحراف بلغ (1.2)، كما سُجِّل معامل الاختلاف ما قيمته (35.2)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الاسئلة.

جدول (3) وصف وتشخيص بعد العلاقات الأخلاقية

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
1	24.36	0.986	4.048	1 يشارك القادة المرؤوسين مناسبتهم الاجتماعية.
2	26.92	1.016	3.774	2 يقدر القادة ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي.
3	31.55	1.092	3.461	3 يقوم القادة بالإشراف على سير العمل بأنفسهم.
4	31.92	1.12	3.509	4 يستثمر القادة علاقاتهم مع المجتمع المنظمي لمصلحة المنظمة.
5	35.2	1.2	3.409	5 يقوم القادة بانتقاء الالفاظ الجيدة مع المرؤوسين.
	23.32	0.849	3.64	المتوسط الاجمالي لبعء العلاقات الأخلاقية

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثانيا: 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 الحياد) 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، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجِّلَت عند السؤال "تدفع سياسة القادة المعتمدة الى جذب العاملين إتجاه العمل."، حيث بلغت (3.378)، وبانحراف بلغ (1.171)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (34.67)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الاسئلة.

جدول (4) وصف وتشخيص بعد محتوى العمل

المرتبّة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
2	30.16	1.099	3.644	1 يعمل القادة على تنظيم العمل بشكل يعكس تطلعات القيادة.
3	31.23	1.085	3.474	2 إحترام القادة للوصف يساهم في إشاعة روح العمل في الوقت المحدد.
1	26.18	0.98	3.744	3 يوزع القادة المهام بين العاملين بما يتناسب مع القدرات المملوكة لديهم.
4	32.81	1.144	3.487	4 يوفر القادة نسبة مثالية للعاملين.
5	34.67	1.171	3.378	5 تدفع سياسة القادة المعتمدة الى جذب العاملين اتجاه العمل.
	25.84	0.916	3.545	المتوسط الاجمالي لبعد 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 الحياد) 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 بالمقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجِّلَت عند السؤال "يقوم القادة على تحديد الاعمال الوظيفية التي تتوافق مع أمكانيات العاملين وقدراتهم الجسدية والفكرية."، حيث بلغت (3.074)، وبانحراف بلغ (1.155)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (37.57)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الاسئلة.

جدول (5) وصف وتشخيص بعد ظروف العمل

المرتبّة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
4	33.96	1.091	3.213	1 يسعى القادة على توفير الاستقلالية في العمل للعاملين في المنظمة.
1	28.62	1.024	3.578	2 يحدد القادة الاعمال الوظيفية التي تتيح أكتساب خبرات جديدة.
2	29.08	0.999	3.435	3 يعمل القادة على تحديد ساعات العمل الوظيفية المناسبة.
3	32.33	1.165	3.604	4 يكلف القادة العاملين بأعمال تتناسب مع طبيعة اعمالهم.
5	37.57	1.155	3.074	5 يقوم القادة على تحديد الاعمال الوظيفية التي تتوافق مع أمكانيات العاملين وقدراتهم الجسدية والفكرية.
	25.88	0.875	3.381	المتوسط الاجمالي لبعد 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 اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجلت عند السؤال " يحقق القادة مع فريق العمل نتائج مرضية كمجموعة واحدة. "، حيث بلغت (3.509)، وبانحراف بلغ (1.077)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (30.69)، اذ جاءت بالمرتبة (5) من ترتيب الاسئلة.

جدول (6) وصف وتشخيص بعد فريق العمل

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

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 (3.548- 3.335) , اذ اشارت النتائج أن أعلى وسط حسابي كان عند السؤال " يوفر 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 اتى بالمرتبة (1) من حيث ترتيب الأسئلة بالمقابل، يتبين أن أقل وسط حسابي سُجلت عند السؤال " يحرص القادة على توفير السلامة العامة والرعاية الطبية 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 الاسئلة.

جدول (7) وصف وتشخيص بعد بيئة العمل

المرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	الفقرات
2	30.27	1.037	3.426	1 يعمل القادة على توفير الشعور للعاملين بالرضا في مكان العمل.
1	30.07	1.033	3.435	2 يسعى القادة على توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة في المنظمة.
5	35.84	1.27	3.544	3 يوفر القادة الحماية للعاملين من الاخطار المهنية في المنظمة.

3	32.3	1.146	3.548	4	يوفر القادة جميع المستلزمات الضرورية التي تخص عمل المنظمة.
4	34.03	1.135	3.335	5	يحرص القادة على توفير السلامة العامة والرعاية الطبية للعاملين في المنظمة.
	26.7	0.923	3.457		المتوسط الاجمالي لبعء بيئة العمل

المصدر: برنامج SPSS V.28

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين القيادة الاخلاقية والرضا الوظيفي:
 يتبين من الجدول (8) نتائج قيم معامل الارتباط بين القيادة الاخلاقية و الرضا الوظيفي, اذ حققت 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 أن تؤثر 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 الاخلاقية و الرضا الوظيفي

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

المصدر: برنامج SPSS V.28

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاخلاقية في الرضا الوظيفي:
 يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الأثر بين القيادة الاخلاقية في الرضا الوظيفي , اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (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 الاخلاقيات القيادية ستؤدي إلى تحسين ملحوظ في

رضا الموظفين. كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (25.431) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار (91%)، إذ استطاع متغير القيادة الاخلاقية من تفسير ما نسبة (73%) من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي.

جدول (9) تحليل ابعاد القيادة الاخلاقية في الرضا الوظيفي

المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الاخلاقية			(R ²) Adj	(R ²)	(F)	(t)	Sig	القرار
الرضا الوظيفي	الاخلاقيات الشخصية	(α)	1.283	0.418	0.418	163.910	12.803	0.000	اثبات الفرضية
		(β)	0.648						
	الاخلاقيات الادارية	(α)	0.823	0.676	0.676	476.545	21.830	0.000	
		(β)	0.762						
	العلاقات الاخلاقية	(α)	0.529	0.737	0.737	638.426	25.267	0.000	
		(β)	0.821						
	القيادة الاخلاقية	(α)	0.286	0.739	0.739	646.719	25.431	0.000	
		(β)	0.912						
الجدولية = 3.96 // (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 230									

المصدر: برنامج SPSS V.28

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي حصول المتغير المستقل القيادة الأخلاقية على متوسط حسابي جيد يفسر توافر مقومات تلك القيادة في الميدان المبحوث وعلى مستوى الأبعاد : حيث جاء بعد الاخلاقيات الشخصية بنسبة جيدة تقريبا وهذا يعني ان الاخلاقيات الشخصية للقيادة العاملين في الميدان المبحوث متوفرة في تعاملاتهم مع المراجعين والعاملين. وجاء البعد الثاني الاخلاقيات الادارية أيضا بنسبة جيدة تفسر وجود تلك الاخلاقيات في الميدان المبحوث، أما بعد العلاقات الاخلاقية فجاء أيضا بتقدير جيد وهذا يدل على توفر تلك العلاقات في الميدان المبحوث.
2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالمتغير التابع الرضا الوظيفي حصوله على وسط حسابي جيد يفسر توافر الرضا الوظيفي في الميدان المبحوث وعلى مستوى الأبعاد: حيث جاء بعد محتوى العمل بنسبة جيدة تقريبا وهذا يعني أن هذا البعد متوفر في الميدان المبحوث. وجاء البعد الثاني ظروف العمل أيضا بنسبة جيدة تفسر توافر 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.
3. وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وهذا يعني أن توافر القيادة الاخلاقية في الميدان المبحوث يعزز ويزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في الميدان المبحوث.
4. وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي وهذا يعني ان القيادة الأخلاقية تسهم بتحقيق الرضا الوظيفي وتؤثر بوجوده في الميدان المبحوث.
5. من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية (الاخلاقيات الشخصية، الاخلاقيات الإدارية، العلاقات الاخلاقية) كأحد أبعاد المتغير المستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع وهذا بدوره يشير الى أن توافر ابعاد القيادة الاخلاقية من شأنه

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

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 الهادفة الى 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 لأبعاد 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 لعلی خلق عظیم) وتنشيت 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 الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- باسو، نور الهدى (2019)، أثر القيادة الاخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين لدراسة ميدانية في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقرت، 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 والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه فلسفة 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 الطريفوي ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، الجزائر.
- 5- الشريف، طلال عبد الملك (2004)، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- 6- الخثعمي، محمد بن سعد والدوعان، حامد بن محمد (2020)، "أثر القيادة الاخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الادارية"، دراسة تطبيقية على موظفي الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
- 7- عطا، خالدية مصطفى و العزاوي، باسل محمد حسن (2023)، "القيم الاخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد". مجلة دنانير العدد الخامس، 105- 133.
- 8- العنزي، تهاني صالح و عبدالعزيز صفوت حسن (2018) "القيادة الاخلاقية 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 وعمليات، بغداد: مطبعة شفيق ص87.
 - 10- القريوتي، محمد قاسم(1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية. الطبعة الثانية عمان، مكتبة دار الشروق ص 150.
 - 11- الشريف، نسرین 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 عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية، مجلة الاداب / العدد 146 ص466
 - 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، العدد120، الصفحة258.
 - 14- شبرواني، ديلان فؤاد كريم(2023)، "دور الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي" دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان، الكلية التقنية الادارية، جامعة اربيل التقنية، المجلد19 العدد62، 183-199.
 - 15- عبدالله، مهابات نوري ومصطفى، هه لكوارد حويز (2021)، "دور القيادة الاخلاقية في الحد من الاخلال الوظيفي" دراسة تحليلية لاراء عينة من الموظفين في المديرية التابعة لوزارة البلديات في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد 17 / العدد55/ج3
 - 16- النمر، سعود بن محمد وحمزوي، 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، أمينة(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،
 - 18- النوافعة، راجي حابس (2018)، "أثر الرضا الوظيفي لا أعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الاردنية الخاصة".
 - 19- سلمان، سهام محمد و محمد، اثير عبدالله(2022)، "تأثير القيادة الاخلاقية في صنع القرار الاستراتيجي" بحث تحليلي في الادارة العامة والمحلية لمحافظة بغداد.
 - 20- يوسفى راضية، يوب، أمال (2020)، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية" دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد(2)، العدد(12) الصفحات 1121 - 2170 .
 - 21- النفراوي، 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 Orgnizational 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.