



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان

دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل
دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية
" والعيادات التابعة لها بمتليلي "

تحت إشراف الدكتور:

-أ. شرقي مهدي

من إعداد الطالبة :

-عمران حورية

أجيزت يوم: 2022/09/15

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. شنيبي عادل	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
سعداوي فريد.	أستاذ محاضر ب	غرداية	ممتحنا
د. شرقي المهدي	استاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022م



جامعة قديسية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل
دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية
" والعيادات التابعة لها بمتليلي "

تحت إشراف:

-أ.دشرفي مهدي

من إعداد الطالبة

- عمران حورية

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022 م

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل إلى أعز الناس وأقرب إلى قلبي:

إلى أمي العزيزة وأبي العزيز

اللذان كان عونني وسندي وكان لدعائهم المبارك أعظم أثر في تسير حياتي

بعد الفضل الله تعالى وكذلك إلى من سندي في هذا الدراسة كل من زوجي

وأخوتي وأخواتي وأصدقائي من قريب أو بعيد

إلى كل هولائي أهديهم هذا العمل المتواضع

أسأل من المولى عز وجل العلي القدير أن ينفعنا به ويمدد لنا التوفيق

عمراتي حورية

الشكر والعرفان

من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

﴿ رواه احمد أبو داوود والترمذي ﴾

كذلك يُبَيِّنُ اللهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

﴿ ٨٩ المائدة ﴾

.... لكم جميعا كل امتناننا

أرفع شكري بداية وختاماً لله عز الله وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل

فالحمد لله حمداً كثيراً مباركاً

كما أتقدم بالامتنان والتقدير إلى أساتذتي المشرفين الذي أكن له أحر

" الدكتور " شرقي ممدي " وأشكرهم على قبوله الإشراف على هذا العمل

، وعلى كل ما قدمه لي من تصويبات وتوجيهات، فلا أملك له جزاءك إلا أحر

الشكر والثناء أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وعلى كل ما أبداه

لي من نصح وتوجيهات

دون أن أنسى زملائي في الدفعة إدارة أعمال دفعة 2022

الذي ساهموا في إتمام هذا العمل المتواضع

دون أن أنسى كل عمال مؤسسة العمومية لصحة الجوارية

" والعيادات التابعة لها بمتليلي محل الدراسة وأشكر كل من قدم لي النصيحة

وأعانني ولو بكلمة من قريب أو من بعيد.

هدفت الدراسة م إلى معرفة علاقة بين القيادة الأخلاقية في تقليل من ضغوط العمل. ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة إرتأينا أن نطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل؟

حيث استخدم نتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان تم توزيع على مجموعة من الموظفين مؤسسة العمومية لصحة الجوارية" والعيادات التابعة لها بمتليلي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها للقيادة الأخلاقية دور في التقليل من ضغوط العمل للموظف داخل المؤسسة، القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل، ضغوطات العمل لها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الوسطية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل).
الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، ضغوط العمال.

Summary:

The study aimed to find out a relationship between ethical leadership in reducing work stress. In order to reach the objectives of the study, we decided to pose the following problem: How does ethical leadership contribute to its forms and dimensions that contribute to reducing work pressures?

Where we used we follow the descriptive analytical approach using the questionnaire tool, it was distributed to a group of employees of the Public Institution for Neighborhood Health" and its affiliated clinics in Metlili.

The study found the most important results, the most important of which is the role of ethical leadership in reducing the work pressure of the employee within the organization.

There are statistically significant differences at a significant level of $\alpha \geq 0.05$ in the answers of the study sample members about work stress due to the median variables (gender, age, professional experience, work system).

Keywords: leadership, ethical leadership, worker pressure.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	<u>الإهداء</u>
	<u>الشكر</u>
I	<u>الملخص</u>
II	<u>قائمة المحتويات</u>
IV	<u>قائمة الجداول</u>
V	<u>قائمة الأشكال</u>
أ - د	<u>مقدمة</u>
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية لتقليل من ضغوط العمل والدراسات السابقة	
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول القيادة الأخلاقية وضغوط العمل.....
04.....	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.....
08	المطلب الثاني: ماهية ضغوط العمل.....
15.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
15	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
18.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
20.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات.....
23:	<u>خلاصة الفصل</u>
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمتليلي	
25.....	تمهيد.....
26.....	المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي.....
26.....	المطلب الأول: تعريف عام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي.....
27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي.....
30.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....

فهرس المحتويات

31.....	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
35.....	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
52.....	خاتمة.....
55.....	المصادر والمراجع.....
58.....	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	رقم	عنوان الجدول
18	1.	المقارنة بين الدراسات السابقة
34	2.	العدد العمال بالمؤسسة
34	3.	يوضح مضمون الاستبيان
34	4.	متغيرات الدراسة
35	5.	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان
37	6.	يوضح مقياس ليكارت الحماسي
38	7.	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.
39	8.	يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة
40	9.	التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور
41	10.	توزيع عينة دراسة حسب الجنس
42	11.	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية
43	12.	توزيع عينة دراسة حسب السن
44	13.	توزيع عينة دراسة حسب الدرجة العلمية
46	14.	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية
47	15.	توزيع عينة دراسة حسب نظام العمل
47	16.	تصورات المستجوبين نحو فقرات القيادة الاخلاقية للرؤساء مرتبة حسب الأهمية
50	17.	تصورات المستجوبين نحو فقرات محور ضغوطات العمل مرتبة حسب الأهمية
51	18.	تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية
52	19.	يوضح اختبار كاي تربيع
53	20.	يوضح تحليل المتغير الوسيط الجنس
54	21.	يوضح تحليل المتغير الوسطية أخرى

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر ضغوط العمل	10
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	37
03	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	35
04	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية	36
05	توزيع عينة دراسة حسب السن	37
06	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي	38
07	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	44

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

إن ظاهرة القيادة في المؤسسات الاقتصادية قد شغلت العديد من الباحثين والمنظرين منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن يصدر بصددها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقيادة، كما أسفرت عن تقديم نماذج متعددة للقيادة وأنماطها على حسب البيئات والمؤسسات التي تمت دراستها. ومع بداية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة وما تميزت به من كرب حجم المؤسسات وتعقدتها وزيادة حدة المنافسة وعولمتها، بدأت النماذج وأنماط القيادة تميل نحو التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبين أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الجماعي والتعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم وكل ذلك في إطار أخلاقي انساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالعامل والاهتمام به.

تعتبر القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها تطورات الفكر الإداري، حيث لقيت رواجاً واهتماماً كبيرين لدى الكثير من الباحثين الذين يعتبرونها من أكثر أنماط القيادة قبولاً والتي يعول عليها كتوجه للتخلص من عثرات وسلبيات القيادة الإدارية التقليدية، وجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة متفق على صلابتها في كل المجتمعات ونقصد بذلك الأخلاق.

ومن جهة أخرى قد لقي موضوع ضغوطات العمل أيضاً اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات عديدة لما لها من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمشترات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية وبالتالي انعكس على مهام وظيفته. ولضغوط العمل علاقة بالقيادة الإدارية وبالقيادة الأخلاقية بالأخص وتأتي هذه الدراية لتحديد تأثير القيادة الأخلاقية على التقليل من ضغوطات العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.

ثانياً: الإشكالية

كيف تساهم القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهي القيادة الأخلاقية؟ ما هي أشكالها؟
- ما هي ضغوطات العمل؟ وماهي مسبباتها؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتقليل من ضغوطات العمل بمؤسسة. العمومية الاستشفائية بمتليلي؟



▪ هل القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل بمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي؟

ثالثا: فرضيات البحث

● الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتقليل من ضغوطات العمل بمؤسسة. العمومية الاستشفائية بمتليلي

● الفرضيات الفرعية

1. القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل.
2. ضغوطات العمل لها أسباب ومؤشرات تتأثر بالقيادة المتواجدة بالمؤسسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوطات العمل تعزى للمتغيرات الوسطية «الجنس، العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل».

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية: -يرتبط اختيار موضوع علاقة القيادة الاخلاقية للمؤسسة بضغوط العمل بدافع الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ضمن تخصص علوم اقتصادية. - أصبح موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات تسيير المؤسسة على اعتبار أن القيادة الأخلاقية للمؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها كما لها الدور الريادي في رسم آدا المؤسسة الذي يحقق أهدافها. -معرفة أثر القيادة الاخلاقية على ضغوط العمل. -إعطاء نظرة وصورة واضحة لأسباب ضغوط العمل وبعض المصطلحات الخاصة به كالعنف والشجار.

خامسا: أهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى جملة أهداف تتمثل فيما يلي:

- معرفة علاقة الارتباط بين القيادة الاخلاقية باعتبارها إحدى القوى الموجهة للسلوك داخل المؤسسة كمسار تختاره المؤسسة.
- وضع تفسير علمي لبعض أشكال السلوك في ضوء أطر القيادة الاخلاقية السائدة في المؤسسة.
- معرفة اسباب او محددات ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية.



-تزويد الإدارة بمقترحات تنفيذ في القيادة الأخلاقية والاستفادة من ذلك قصد التحكم في إدارة الأموال واستعمالها بشكل كفؤ وفعال في المستقبل. اجريت هذه الدراسة.

سادسا: حدود الدراسة

● **الحدود الزمانية:**

تمت الدراسة في شهر فيفري 2021 إلى أفريل 2022

● **الحدود المكانية:**

تمت الدراسة على مستوى مؤسسة العمومية لصحة الجوارية" والعيادات التابعة لها بمتليلي.

سابعا: منهج الدراسة :

من اجل الاجابة عن الأسئلة ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة إرتأينا ان نتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان.

ثامنا: صعوبات الدراسة

ترتبط جل الصعوبات التي واجهت الباحث خلال إنجاز هذه الدراسة بالجاني التطبيقي ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

-الإدراك السلبي لبعض المسؤولين بالمديريات لأهداف البحث خاصة وأن أحد متغيراته تتعلق بالقيادة الأخلاقية للمؤسسة. مما شكل عبئ على الباحث لا قناعهم بموضوعية وحيادية أهداف البحث وضرورة تعاونهم، وقد كان لهذه الصعوبة أثر في اختيار عينة الدراسة.

-عامل ضيق الوقت وتأثيره على مجريات البحث خاصة الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ظروف الباحث من خلال التزاماته المهنية، والتي اضطر في الكثير من الأحيان التعامل معها بكيفية توفير معلومات حول دراسة الحالة.

-إذا كان الباحث قد تمكن من إيجاد المراجع الكافية التي تناولت موضوع القيادة الاخلاقية فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة لمتغير ضغوط العمل، الذي وجدت صعوبة في جمع المادة العلمية المتعلقة به بشكل مباشر.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

قسمت الدراسة لفصلين جاء الفصل الأول تحت عنوان الأدبيات النظرية للدراسة والدارسات السابقة

أما الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية" والعيادات التابعة لها بمتليلي



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لدراسة

العمل والدارسات السابقة

تمهيد

إن القيادة الأخلاقية في يومنا هذا أصبحت أكثر من ضرورة، في ظل التأكيد الدائم لفكرة أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، بحيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والالتزام والراحة النفسية وغيرها من المظاهر النفسية الإيجابية. وباعتبار أن ضغوط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق اهدافها الخاصة مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلبا على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل وبالتالي للقيادة الأخلاقية أثر عليه، وللقيادة الأخلاقية دور في التقليل من ضغوط العمل للموظف فمن خلال مما سبق ارتأينا ان نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: إطار المفاهيم حول القيادة الأخلاقية وضغوط العمل

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول القيادة الأخلاقية وضغوط العمل

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

إن التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة تجعل مفهوم الأخلاق من أكثر المواضيع أهمية وحساسية في المنظمات المعاصرة كونها تشمل جميع جوانب المنظمة وعملياتها حيث وضح أن تجسيد قيم ومناخ وثقافة المنظمة يكون من خلال القيادة والتي تعني تأثير القائد في تابعيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا يجب أن تتصف تلك القيادة بالأخلاق لكي تحقق المنفعة لجميع الأفراد في المنظمة والمجتمع ، ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة ، وإظهار الاحترام للخصائص المميزة للآخرين ، بالإضافة إلى الصدق ، والثقة ، والإخلاص ، والنقاء ، وصنع القرار الديمقراطي ، والدعم التشاركي ، والتعاطف، ومن ثم ينشئ القادة الأخلاقيون نوعًا من الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف القيادة الأخلاقية

التعريف الأول:

تعرف " بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار، بينما يرى أغلب الباحثين والمفكرين أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي"،

تعريف الثاني:

كما تعرف أنها التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأجساد المناخ التنظيمي المنتج الذي سوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.¹ ويقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ والإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة، إذ أن الأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها ، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في

¹ ابو علبة، نور محمد احمد، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة حلب، 2015، ص 14.

مجالات المهن الأخرى، والتي تتفق وقيم المجتمع، فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد،¹ حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي

تحكم تصرفات أفرادها، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضاري الذي يقيسه المجتمع. وتستقي أخلاقيات المهنة أهميتها من أنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي توجد لها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها، ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب.²

من خلال التعاريف السابقة نقول إنها عبارة عن الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية من خلال القائد أو المدير داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

1- الصفات الشخصية:

وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات كما حددها في:³

- تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسون لا يفتنون إلا بما هو واقع أمامهم.
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
- يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يُظهر نفسه مثلاً يُحتذى به في كافة مجالات الحياة وأن يكون حاضر في أذهان الآخرين.

2- الصفات الإدارية:

¹ بدون باحث، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٠ الجزء الرابع) أكتوبر لسنة 2016، ص 656.

² المرجع السابق، ص 657.

³ الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 23.

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في: ¹

- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
- تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
- يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
- يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
- العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
- مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
- اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

3-العلاقات الإنسانية:

حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال: ²

- عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام.
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم.

4-العمل بروح الفريق:

يسعى المدير الأخلاقي إلى: ³

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم.
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام.
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية.

¹ المرجع نفسه.

² فنري، نور غياث، أثر القيادة الملهمه على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2012، ص34.

³ المطيري، هدي ، امجد درادكة، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، 2017، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ، عدد 2، 2017، ص ص 237 – 223.

● ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم إلى تعاونهم واجتهادهم

● يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته

ويؤكد كل من على ضرورة أن يكون المدراء بمثابة نماذج يُحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوكيات الذي تتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعطي رسالة واضحة لمرؤوسيه بأهمية التصرفات الأخلاقية ويعزز ضرورة الامتثال لهذه المعايير¹

الفرع الثالث: أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والحفاظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة.

ويشير إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.²

كما ويوضح بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:³

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تناح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

¹ الجعثيني، ختام قاسم مصطفى، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص35.

² بدون اسم باحث، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، الجزء الرابع، 2016، ص657.

³ المرجع نفسه.

وطالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعها، وناجحاً في مهنته لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل.¹

الفرع الرابع: مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي:²

- 1- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
 - 2- الاهتمام بمبادئ العلاقات الانسانية عند الافراد العاملين في المؤسسة يحترم القوانين والانظمة القائمة في المؤسسة يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة.
 - 3- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية
 - 4- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره
 - 5- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها.
- وأضاف عابدين عدد من مبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في:³

- 1- النزاهة والشفافية في العمل، والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الانسانية السامية لدى القائد الأخلاقية.
- 2- المسؤولية، وهي تحمل القادة مسؤولية الاعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال التي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الانسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:⁴

- 1- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
- 2- الاعتراف بمحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
- 3- تحمل المسؤولية الخدمة الاخرين.

العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص 657.

² راضي جواد محسن، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص ص 103-120.

³ المرجع نفسه.

⁴ راضي جواد محسن، عبد الله كاظم حسن، المرجع السابق، ص 120.

ويرى الباحثان أن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الانسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورث فيها اخطاء وأنهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو اتباع المبادئ الانسانية للوصول الى مستوى الذكاء الاخلاقي في العمل وادراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح الى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي او المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة والتي بدونها قد تتعرض القرارات الأخلاقية للضياع.¹

المطلب الثاني: ماهية ضغوط العمل

من الظواهر التي تتواجد داخل المؤسسات و المنظمات ضغوط العمل التي اصبحت مصدر تركيز واهتمام بالنسبة لها لما لها من تأثير على كثير من الجوانب الصحية والإجتماعية للأفراد العاملين بها حيث يتعرض العاملين لها لمستويات مختلفة من الضغوط ورغم تعدد مصادرها وتنوعها إلا أن العمل يظل من أهم هذه المصادر ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا تقتصر على وحده وإنما تشمل زملائه في العمل والمنظمة ككل حيث يمتد تأثيرها الى جوانب آخر من حيات خارج عمل مما تعود سلبا على ز مالى وأسرت وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وهذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.

الفرع الأول: مفهوم وعناصر ضغوط العمل

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

إن تعدد المثبرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت الإنسان العصر يتأثر بهذه المثبرات ، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة ، بل ينتقل الى بيئة العمل، و يتمثل هذا التأثير في حدوث ضغوط إنسانية التي تجعل الإنسان قلق و سهل الاستثارة و الانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي و علاقته مع زملائه و رؤسائه و ربما صحته النفسية و الجسدية ، في هذا المطلب سنلقي الضوء على ماهية ضغوط العمل في المؤسسة و نتطرق فيه الى مفهوم ضغوط العمل و أنواعه و كذلك الأسباب والمصادر المؤدية لظهور مثل هاته الضغوط في ميدان العمل أو المجتمع بصفة عامة.²

من المعروف بأن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض آم زائد من التعب والقلق على العاملين، ويترتب على هذا درجة عالية من التوتر والضييق، بحيث يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها.

¹السلام، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة، 2009، ص25.

² عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية ، قسة ادارة الأعمال الأردن 2009 ، ص 16 .

أما العالم "براون" فعرف ضغوط العمل على أنها "استجابات نفسية وجسمية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".

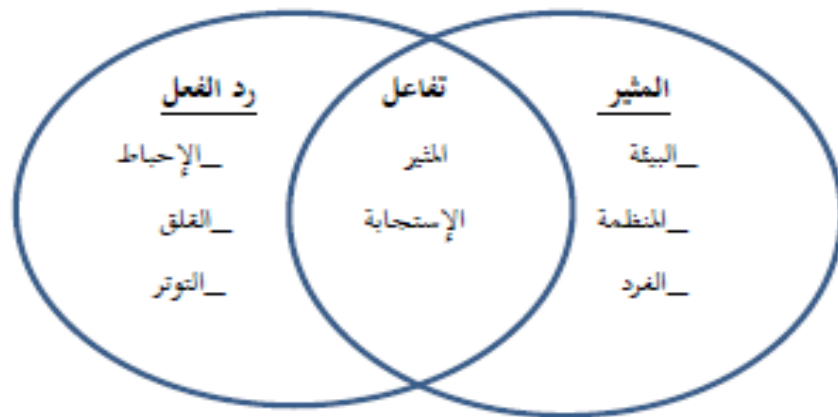
ضغوط العمل هي مجموعة الأحداث التي يتعرض لها الفرد أثناء القيام بمهام ووظيفته والتي تؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكياته وأفعاله.¹ وبصفة عامة يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها: "حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد على الاستجابة لتلك المتطلبات".

ثانياً: عناصر الضغوط

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.² وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

- 1- عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعوراً بالضغط.
- 2- عنصر الاستجابة: هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.
- 3- عنصر التفاعل: هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المتغيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري. الشكل التالي سيوضح العلاقة بين هاته العناصر:³

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل



¹ قالي حمزة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2019-2020، ص08.

² فرح ياسر أحمد ، ميسون سليم السقا، إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، ماجستير ادارة الأعمال، 2008-2009، ص 9.

³ شاطر شقيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2010، ص 78.

المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2010، ص78. وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية. ويمكن توضيحهما كما يلي:¹

1- عنصر الإدراك: "يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد" فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

2- عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة ... الخ ، لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها و السيطرة عليها.

من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية. والداخلية للمؤسسة مصدرا لها، وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

1 _ أنواع ضغوط العمل:

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

أولا: وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

1- الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة ، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري ، و كذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل ، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج.²

¹ شاطر شفيق، المرجع السابق، ص79.

² المرجع نفسه، ص80.

2-الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي...الخ.

ثانيا: وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار محدد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:1

- 1-الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات ، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.
- 2-الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه...الخ.
- 3-الضغوط الشديدة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل, فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة...الخ.

ثالثا: وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات، نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

Oneالضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة ، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...الخ.

2 -الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلافي مع الرئيس المباشر... الخ.

3-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية ، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة...الخ.

الفرع الثالث: مصادر ضغوط العمل

¹ نشمية الشريهان، ضغوط العمل، محاضرة للعام الدراسي 2013-2014، وزارة التربية التوجه الفني العام للإقتصاد المنزلي، ص23.

أولاً: المصادر الأساسية لضغوط العمل:¹

إن الضغوط كما عرفت سابقاً هي عبارة عن تحارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فإن

ثمة متطلبات عديدة يواجهها الفرد في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضغوط من بينها:

1-المصادر التنظيمية:

يمكن فهم ومعرفة الضغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أي منظمة وهي:

المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، المستوى الفردي.

2-المستوى التنظيمي: أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة إيجابية ومتعادلة وسلبية بين

عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشعلات صحية... الخ، وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة

لعناصر كل وظيفة على حدي مثل التنوع، وحرية اتخاذ القرارات، والتغذية المرتدة، وعلاقتها بالنتائج المرتبة

على الضغط النفسي.

3-مستوى الجماعة: من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبين

بعضها، فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضغوط تشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار،

ونشاطات الجماعة والتي تولد الضغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة

أو مع الجماعات أو عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة.

4-المستوى الفردي: تعد كثير من العوامل المذكورة سابقاً للضغط على المستوى الفردي.

ويمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

- خصائص العمل المادية؛

-الغموض الوظيفي؛

- حمل العمل الزائد؛

- ثقافة وقيم العمل السائدة؛

-الهيكل التنظيمي.

5-المصادر الشخصية: تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية

الفرد وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولد الضغط، وقد تسبب الأحداث التي تؤثر في أسرة

الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة ارتفاع مستوى الضغط إلى حد يتجاوز المقياس العادي للتوافق.

ويمكن تلخيص هذه المصادر في النقاط التالية:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، 1992، ص 184.

-نمط الشخصية؛

-التوافق بين الفرد والوظيفة؛

_الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية؛

-مرحلة النمو الوظيفي.

6-المصادر البيئية:

من الممكن أن تكون للبيئة تأثيرات متعددة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج مكان العمل. تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامة والاتجاهات التي تم التنبؤ بها، يمكن أن يسبب التذبذب في الوضع الاقتصادي صعودا ونزولا، الضغط النفسي فمع الظروف الاقتصادية سيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شبهها.

أما المصادر الداخلية فقد تضاعف أو تخفف من حدة الضغط، تولد عملية الدمج أو الضم المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب، على أن التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت وقد تشمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث، والمصانع وتسبب في عدد غير محدود من الإصابات كما أن هناك قلقا متزايد حول آثار طويلة وقصيرة المدى.

وتوجد مصادر أخرى لضغوط العمل تنقسم إلى قسمين: مصادر تنبع من الحياة السيئة للحياة ومصادر في الوظيفة:¹

أولاً: مصادر الضغوط التي تنبع من الأحداث السيئة للحياة والتي يطلق عليها والتي تشمل ما يلي:

1_ وفا أحد الزوجين أو الانفصال؟

2_ الفصل من العمل أو التغيرات والتعديلات في العمل أو التقاعد

3_ الزواج أو الحمل للسيدات أو التغيرات في صحة الفرد

4_ التغيرات في الأحوال المالية أو الديون المرتفعة

5_ التغيرات في الأنشطة الدينية (مثل حلول شهر رمضان) أو التغيرات في الأنشطة الاجتماعية

6_ الإنتهاكات المحدودة للقانون.

ثانياً: مصادر الضغوط في الوظيفة

1. طلبات الوظيفة: حيث تتعرض بعض الوظائف بصورة أكثر من غيرها للأحداث الضاغطة.

¹ ضغوط و صراعات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

2. تعارض الدور: حيث أن الضغوط تأتي من تعارض الطلبات على الوظيفة الواحدة.
3. غموض الدور: ويحدث هذا عندما يكون الأفراد غير متأكدين من أحداث أو أمور والمتوقع كيفية تقسيم أوقاتهم بين الواجبات الوظيفية؛
4. زيادة أو قلة العبء: هناك نوعين من زيادة عبء العمل احدهما كمي والآخر نوعي فلأول يحدث الاعتقاد العاملين بأنهم يفتقدون المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة كذلك يتبين أن عبء العمل المنخفض يؤدي للضجر والملل وقد يكون كمي أو نوعي، العمل المتدني الكمي يشير للشؤم الناتج عن أداء أعمال قليلة مع وجود متسع من الوقت، أما عبء العمل المتدني النوعي فيشير إلى غياب الوقف الفعلي المصاحب لكثير من الأعمال الروتينية المتكررة.
5. المسؤولية عن الآخرين: يكون الشخص مسؤولاً عن الاتصالات والتحفيزات والعقوبات والمكافأة واتخاذ القرارات والتوسط في الخلافات ... الخ كلها طلبات تساهم في العبء الإجمالي الملقى على المدير أو الرئيس.

6. الانتقاد إلى التأييد الاجتماعي في العمل؛

7. تقييم الأداء المنخفض والذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين؛

الفرع الرابع: أسباب الضغوط المتعلقة بالعمل

بعض الأعمال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية، في حين أن بعضها الآخر يعرض العاملين لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتي:

- إن بعض الوظائف تتضمن ضغوطاً عالية، مثل: وظيفة الإطفاء، ووظيفة الإدارة، الوظيفة الجراحية.
- في حين أن أخرى أقل ضغوطاً، مثل: وظيفة المحاسبة، ووظيفة التأمين.

فمن خلال الدراسات المسحية التي تضمنت مئات الوظائف والمقارنة بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين في ضوء عدة معايير تشتمل على: الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس.¹

1- صراع الدور: يحدث بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره خارج محيط عمله، كالواجبات الأسرية. فمثلاً دخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت، أو حتى بعضه، يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات

¹ جيرالد غرينبرغ وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر 2004)، ص ص 257-258.

العمل، ومتطلبات الحياة الأسرية؛ فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل.¹

2-غموض الدور: إن إمكانية مواجهة غموض الدور يحدث حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما يطلب منه على وجه التحديد للقيام به وهو أمر شائع لا يمكن تجنبه كلية، ويختلف مقدار غموض الدور من حيث المعاناة الفردية من ثقافة لأخرى، حيث أظهرت إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في إحدى وعشرين دولة مختلفة أن غموض الدور منخفض نسبياً في الدول التي توجد فيها فروق كبيرة في المكانة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك في الدول التي يفضل الأفراد فيها العمل في جماعات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة، ولكن عند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة لم نوفق في الحصول على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن القيادة الأخلاقية وبعضها الآخر على ضغوط العمل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة حمدي جمعة عبد العزيز، 2020، بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، مصر.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية: التعرف على وعى العاملين بجامعة حلوان لأهمية القيادة الأخلاقية، تحديد مستوى ممارسة العاملين بجامعة حلوان لسلوكيات التنمر الوظيفي، تحليل تأثير القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الأخلاقية ودورها في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير

¹ جيرالد غرينبرغ وروبرت بارون، مرجع سابق، ص ص260-259.

البيانات الخاصة بالظاهرة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهما: تتوقف تقليل هذا السلوك على عدم إعطاء أوامر في العمل بصوت عال، وعدم الصياح بألفاظ أمام زملاء، مع عدم المناداة بألقاب غير محمودة، وعدم إلقاء اللوم على الزملاء دون وجه حق الإنصاف: يتوقف تحقيقه على سعى القائد لتحقيق العدالة بين المرؤوسين بالإضافة إلى التعامل مع الجميع بمعايير أخلاقية، فضلاً عن التميز بالثقة لدى المرؤوسين. توضيح الدور: وذلك من خلال حرص القائد على أن المرؤوسين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم، والوضوح التام في التعليمات مع الإفصاح عن الأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.

2-دراسة الصويجي(2018)، بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) من وجهة نظر العاملين بإدارة التوزيع بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي، بالإضافة إلى التعرف على درجة ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (السلبية) في المنظمة محل البحث ، إضافة إلى تبيان أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وقد بلغ حجم العينة (108) شخص، كما بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي(84) استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام للقيادة الأخلاقية جاء في المستوى المتوسط بينما المستوى العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كان منخفضا ، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأن انخفاض ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يعود إلى أسباب أخرى خلاف المتغير المستقل.

3-دراسة ابن خروور خيرالدين، (2010/2011)، بعنوان: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في: علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس، والواجب معرفتها وحصرها، للرفع من معنويات ورضا المدرسين، ترتيب مصادر ضغوط العمل حسب درجة وحدة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للمدرس، وقدت استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة واستمارة تتضمن

استبيانين لقياس ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين الذي وصل العدد الصحيح منها 66 استبياناً لعينة البحث ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: التوصل إلى نتيجة عامة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية متوسطة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين في بلدية العوينات مجال الدراسة، وقد استكشف الباحث مما سبق مدى ارتباط ضغوط العمل كمتغير مستقل بالرضا الوظيفي للمدرس كمتغير تابع ،والعلاقة بينهما، وأنه لا بد من وجود آليات لتفعيل هذه العوامل من أجل الحد من ضغوط العمل المعيقة ؛ ل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين وفق المقترحات المقدمة.

4-دراسة هند بنت محمد الفقيه، (2019)، بعنوان: ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ال عدد9.

تهدف الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية اضافة الى تحليل ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وتحديد آليات الاستفادة منها بالمدارس السعودية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للملائمة طبيعة الدراسة، ومن النتائج المتوصل لها القيادة الأخلاقية الناجحة تطلبت مراعاة الجانب الأخلاقي وقد أصبح من الممارسات أن تصدر المدارس اليابانية مدونات اخلاقية وهي بمثابة موجه ومرشد أخلاقي للقيادات فيها فيما يجب عليهم فعله وما لا يجب، وهذا ما كانت له انعكاساته الإيجابية في توافر قيادات أخلاقية يابانية لها من القيم والمبادئ الأخلاقية ما جعلها تلتزم بالحفاظ على جودة العمل وتميز الأداء قولاً وفعلاً.

5-دراسة عاشور خديجة، (2014-2015)، بعنوان: ضغوط العمل وانعكاساتها على اداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الموظفين وانعكاساتها على ادائهم الوظيفي. وتكونت عينة البحث من(87) موظفا دائما بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد اعتمدت الباحثة على الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة معتمدة على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها باستخدام استمارتين، الأولى للبحث عن مصادر ضغوط العمل والثانية في انعكاسات هذه الأخيرة على أداء الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها وجود بعض مصادر ضغوط العمل لدى بعض موظفي مصالح التدريس بالجامعة تمثلت في قلة الراتب، نقص التحفيز، تشعب المهام وغيرها، وأيضا تبين أن الموظفين بمصالح التدريس تعرضوا إلى ضغوط العمل كان مصدرها الجانب التنظيمي وانحصرت حدتها بين المتوسطة والمنخفضة، كما توصلت الدراسة إلى أن لمصادر ضغوط العمل أصر سلمي بحيث كان انعكاسا على الأداء.

6-دراسة عيسى إبراهيم المعشر، (2009)، بعنوان: أثر ضغوط العمل على آدا العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر ضغوط العمل للعاملين في القطاع الفندقي الأردني على أدائهم الوظيفي، والذي يتمثل في الفنادق ذات فئة الخمسة نجوم في الأردن. تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل أدبيات ضغوط العمل وما يرتبط به من مفاهيم، وما يتعلق به من موضوعات ذات صلة وتأثير متبادل.

وتسعى أيضا هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية التعرف على مدى علاقة ضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، الأجور والمكافأة، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) على أداء العاملين في القطاع الفندقي، الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الحد من مسببات ضغط العمل والتخفيف من آثاره السلبية على العاملين في القطاع الفندقي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل باستخدام آداه الاستبيان. ومن خلال مراجعة الاختبارات في الفصل السابق نجد عند اختبار الفرضية العلمية الرئيسية الأولى وفي فروعها الأربعة باستخدام الاختبار اللام علمي ودرجة الدلالة الاحصائية ما يلي: ان عبئ العمل لا يؤثر على آدا العاملين في فنادق فئة الخمسة نجوم في عمان، المكافأة والأجور تؤثر على اداء العاملين في فنادق خمسة نجوم بعمان، الهيكل التنظيمي لا يؤثر على اداء العاملين في فنادق خمسة نجوم في عمان، ان بيئة العمل تؤثر على اداء العاملين في فنادق خمسة نجوم بعمان.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

7- Radica Kapoor, Ethical Leadership, University of Delhi, 2018.

(راديكال كأبؤر، القيادة الأخلاقية، أطروحة دكتوراه، جامعة دلهي، 2018).

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة البحثية هو فهم القيادة الأخلاقية. يمتلك القادة الأخلاقيون تفكيراً متنوعاً حول العواقب طويلة المدى والقيود والفوائد المترتبة على القرارات التي يتعين عليهم اتخاذها داخل المنظمة. الوظيفة الرئيسية للقيادة الأخلاقيين هي، يجب أن يأخذوا في الاعتبار القواعد والمبادئ والقيم والمعايير والأخلاق، عندما يقومون بواجبات وظيفية مختلفة ونقلها إلى الأعضاء الآخرين. يضع القادة الأخلاقيون معايير عالية وينفذون المهام والأنشطة وفقاً لها. إنهم ينقلون إلى الأعضاء الآخرين، كيفية تنفيذ الأخلاقيات في عملهم، وبالتالي، فهم بحاجة إلى أن يكونوا محترفين ومهرة في سلوكهم. يؤثران على القيم

الأخلاقية للمنظمة من خلال سلوكهم. يعمل القادة كنماذج يحتذى بها لأتباعهم ويظهرون لهم الحدود السلوكية الموضوعة داخل المنظمة. يُنظر إليهم على أنهم صادقون، وصادقون، وجديرون بالثقة، ومسؤولون، وموثوقون، وشجاعون، وعادلون، وأصيلون.

8- Katarina Kata Michelin Began Lipičnik, Metical Leadership, International Journal of Management & Information System – Forth Volume 14, Number 5, University of Ljubljana, Slovenia. Quarter, 2010.

(كاترينا كاتيا مجهلي ، بوجدان لبييت شنيك ، القيادة الأخلاقية ، المجلة الدولية للإدارة ونظم المعلومات – المجلد الرابع 14 ، العدد 5 ، جامعة ليوبليانا ، سلوفينيا. ريع 2010).

تدرس هذه الدراسة بناء القيادة الأخلاقية، يفكر القادة الأخلاقيون في العواقب طويلة المدى، وعيوب وفوائد القرارات التي يتخذونها في المنظمة. إنهم متواضعون، ومهتمون بالصالح العام، ويسعون لتحقيق العدالة، ويتحملون المسؤولية ويظهرون الاحترام لكل فرد. يضع القادة الأخلاقيون معايير أخلاقية عالية ويتصرفون وفقاً لها. يؤثرون على القيم الأخلاقية للمنظمة من خلال سلوكهم. يعمل القادة كنماذج يحتذى بها لأتباعهم ويظهرون لهم الحدود السلوكية الموضوعة داخل المنظمة. يُنظر إليهم على أنهم صادقون وجديرون بالثقة وشجعان ويظهرون النزاهة. وكلما سار القائد في الحديث، من خلال ترجمة القيم الداخلية إلى أفعال، ارتفع مستوى الثقة والاحترام الذي يولده من أتباعه.

9-Israr Ahmad, Yong qiang Gao, A Rêviez of Metical Leadership and Othe EthicsRelated Leadership Théories, Department of Gouvernement and Public Policy, Schéol of Management, Hanzhong University of Science and Technologie, Wuhan, P.R.China, Européen Scientifique Journal Octobre 2017 Edition Vol.13, No.29 .

(إسرار أحمد ، يونغ تشيان غاو ، مراجعة للقيادة الأخلاقية والأخلاق الأخرى نظريات القيادة ذات الصلة ، قسم الحكومة والسياسة العامة ، كلية الإدارة ، جامعة وأتشن للعلوم والتكنولوجيا ، ووهانا ، جمهورية الصين الشعبية ، المجلة العلمية الأوروبية ، إصدار أكتوبر 2017 ، المجلد 13 ، رقم 29).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأخلاق في دراسات القيادة مهم جدا للمنظمات. القيادة بدون الأخلاق والنزاهة يمكن أن تكون ضارة لكل من أصحاب المصلحة التنظيميين والمجتمع. أدت الفصائح البارزة ومشاركة القيادة في الأنشطة غير الأخلاقية إلى زيادة اهتمام العلماء ووسائل الإعلام الرئيسية بأخلاقيات القيادة (هاروت، 2015). نتج عن ذلك بحث متزايد في مجال السلوك الأخلاقي للقيادة. لهذا السبب، تستعرض الدراسة الحالية القيادة المتعلقة بالأخلاقيات بما في ذلك القيادة الأخلاقية ونظريات

القيادة الأخرى ذات الصلة بالأخلاقيات من أجل فهم أفضل لأهمية الأخلاق والأخلاق في بنيات القيادة هذه. كما قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للقيادة الأخلاقية وأوجه تشابها واختلافها مع أساليب القيادة الأخرى ذات الصلة. كان التركيز الآخر لهذه الدراسة هو تقديم تعريفات كل أسلوب قيادة ومقاييسها، وإثبات مدى تميز القيادة الأخلاقية عن كل أسلوب قيادة. يتم عرض الاتجاهات والاستنتاجات المستقبلية في آخر الدراسة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 2009 إلى 2020) في بيئات مختلفة عن بعضها البعض بيئات محلية بيئات أجنبية إضافة إلى أنها أجريت في منظمات مختلفة. فانقسمت هذه الدراسات إلى (6) دراسات عربية و(3) دراسات أجنبية وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
دراسة حمدي جمعة عبد العزيز	المنهج الوصفي التحليلي	- أطروحة دكتوراه - تناولت الدراسة دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان. - تمت على مستوى مجلة البحوث المالية والتجارية بمصر. - تمت في سنة 2020.
دراسة الصويصي	- استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	- مذكرة لنيل شهادة الماستر - تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية. - تمت على مستوى كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا. تمت الدراسة سنة 2018.
دراسة ابن خردون خير الدين	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي	- رسالة ماجستير - تناولت الدراسة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - تمت الدراسة على مستوى جامعة محمد خيضر ،

<p>بسكرة، الجزائر. -تمت الدراسة في سنة 2010/2011</p>		
<p>- مقال بمجلة علمية -تناولت الدراسة ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية -تمت الدراسة على المدارس السعودية. -تمت الدراسة سنة 2019.</p>	<p>اتباع المنهج الوصفي التحليل باستخدام الاستبيان والملاحظة</p>	<p>دراسة هند بنت محمد الفقيه</p>
<p>-رسالة ماجستير -تناولت مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي. -تمت الدراسة على مستوى جامعة الملك سعود بالسعودية. -تمت الدراسة سنة 2016.</p>	<p>بتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.</p>	
<p>- أطروحة دكتوراه -تناولت الدراسة ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية. -تمت الدراسة على مستوى مصالح التدريس بجامعة بسكرة. -تمت الدراسة سنة 2014-2015.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج التجريبي والمنهج الوصفي</p>	<p>دراسة عاشور خديجة</p>
<p>-مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية. -تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية. -أجريت الدراسة بجامعة دلهي. -تمت الدراسة سنة 2018</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي.</p>	<p>Radica Kapoor</p>
<p>-مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية -تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية. -تمت الدراسة على مستوى المجلة الدولية للإدارة ونظم المعلومات. -تمت الدراسة سنة 2010.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي</p>	<p>Katarina Kata Michelin, Began Lipičnik</p>

<p>-مقال بمجلة علمية -تناولت الدراسة مراجعة للقيادة الأخلاقية والأخلاق الأخرى نظريات القيادة ذات الصلة. -تمت الدراسة على مستوى كلية الإدارة، جامعة وأتشون للعلوم والتكنولوجيا. -تمت الدراسة سنة 2017.</p>	<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>Iskar Ahmad, Yangquan Ago</p>
---	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعض.
- أغلب الدراسات ركزت على معدلات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وندرة الدراسات المتعلقة بضغط العمل وهناك بعض الدراسات وأيضاً وربطاً بمتغيرات أخرى.
- أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتقارب أدوات الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية وضغوط العمل والاستفادة منهم في تحديد مفاهيم القيادة الأخلاقية وضغوط العمل.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
- ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتظفي بضلالها منظوراً مختلفاً لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسين يعدان من أبرز المواضيع في المالية، وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في القيادة الأخلاقية وعلاقتها بضغط العمل.

خلاصة الفصل:

سعت العديد من المنظمات للاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية، تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة أو عدم كفاءة القيادة، ولكل نمط قيادي يتسم بطبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يرون أن القيادة الأخلاقية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين. حيث لاحظنا عدم توافر توافق بين القيادة الأخلاقية وسلوك العدواني لنحاول وللتعمق أكثر في الدراسة في الفصل الآخر للقيادة أخلاقية التقليل من ضغوط العمل بالمؤسسة قمنا بالدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي.

الدراسة الميدانية

بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بمتليلي

تمهيد

إن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها "تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي " (1).

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشبعاة التي تبعد عن عاصمة الولاية غرداية بمسافة 42 كلم من الجهة الجنوبية، وعن الجزائر العاصمة بمسافة 642 كلم، تغطي حالياً 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات متليلي، سبب، زلفانة، حاسي لفحل، المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحددها من الشمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بغيراديه والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالفرارة ومن الجنوب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعه ومن الشرق المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقة، أما من الغرب المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبيض والأغواط.

¹ المادة 2 من المرسوم التنفيذي، رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 .

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي

المطلب الأول: تعريف عام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي

انشاءت المؤسسة بموجب مرسوم التنفيذي رقم 07-140 القاضي بانشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة الذي صدر بتاريخ 2007/05/19 و منذ ذلك الحين تولت المؤسسة مسؤولية ضمان التغطية الصحية و التكفل بجميع الخدمات الصحية الجوارية للسكان المتواجدين بالبلديات التابعة للمؤسسة و هي متليلي , زلفانة , منصوره ,

تتضمن المؤسسة عدة وحدات صحية منتشرة على تراب البلديات التابعة لها و تتمثل هذه الوحدات في :

08 عيادات متعددة الخدمات منها:

05 عيادات تضمن المناوبة 24/24 ساعة مقسمة على البلديات الخمس تقدم هذه العيادات

الخدمات التالية

الطبية الاستعجالية والأولية

الطبية العامة

جراحة الأسنان

الشبه طبية

حماية الامومة والطفولة

03 عيادات تضمن العمل لمدة 12 ساعة يوميا بها الخدمات التالية:

الطبية العامة

جراحة الأسنان

الشبه طبية

حماية الامومة والطفولة

22 قاعة علاج مقسمة على البلديات الخمس حسب الكثافة السكانية تقدم هذه القاعات

الخدمات الصحية التالية

الطبية العامة

□ الشبه طبية

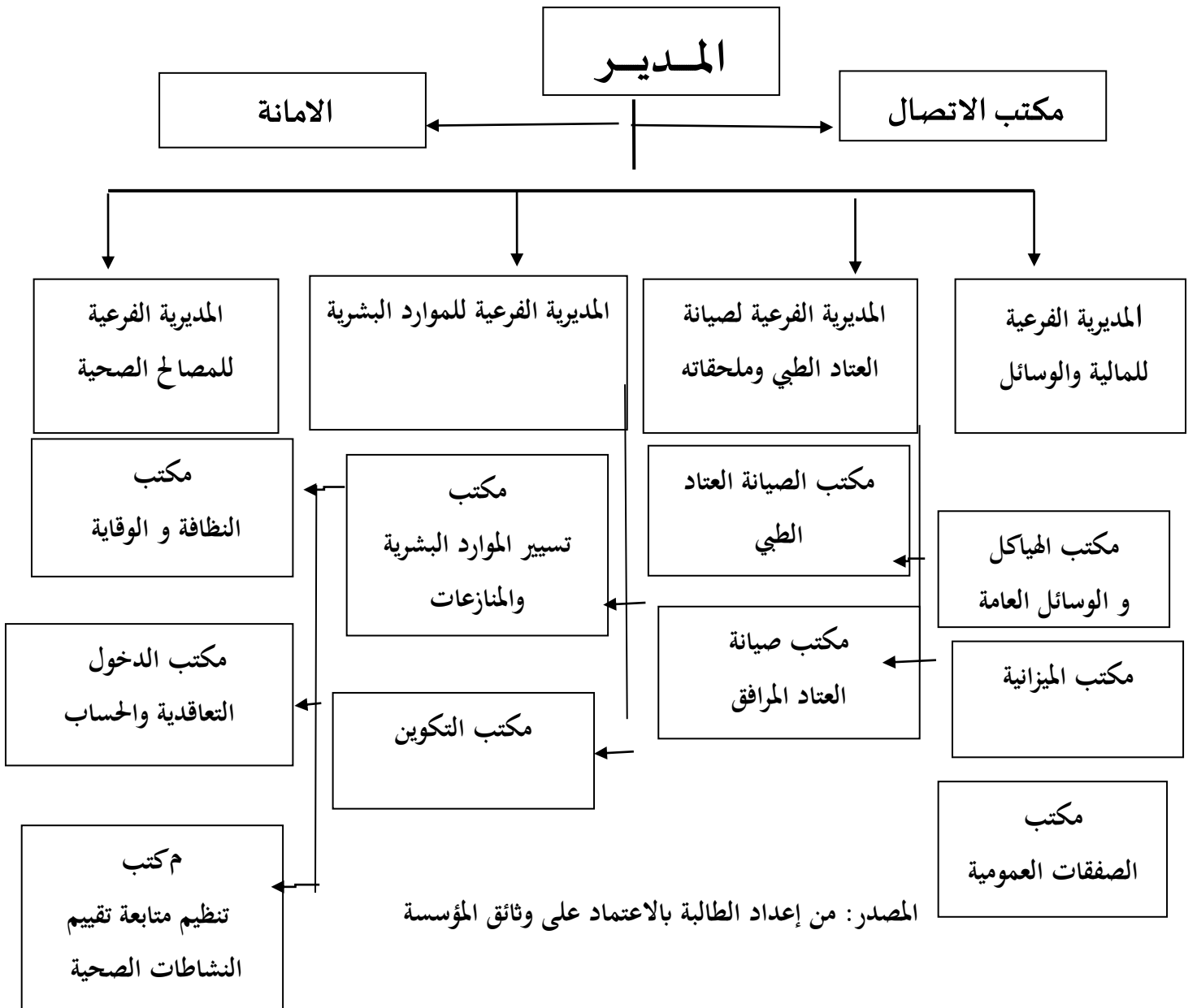
□ جراحة الاسنان في البعض

مصلحة الوقاية: التي تشرف على عمليات التلقيح ومراقبة الامراض المتنقلة وكذا التحقيقات الوبائية ونشاطات حماية الامومة والطفولة. الصحة المدرسية , طب العمل و كذا مركز العبور للصحة العقلية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة للصحة الجوارية بمتليلي

يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة

لكل مديرية فرعية على النحو التالي:



2. شرح الهيكل التنظيمي

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على غرار المؤسسات العمومية الأخرى تتبع نظاما اداريا من النظامين المعتمدين في تسيير المؤسسات و هما النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولا إلى المديرية الولائية للصحة و السكان

1 -المدير: المسؤول الأول و المباشر عن ادارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يراس المؤسسة و تحت تصرفه مباشرة عدة مديريات و من اهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة

2-الامانة العامة: ومن اهم ما تقوم به :

* معالجة البريد الصادر

* حفظ الملفات و السجلات

* تنظيم الاجتماعات

* الاستقبال و التوجيه

3- المصالح التابعة للمؤسسة :

*المديرية الفرعية الموارد البشرية

- تعريفها : هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين . وهي المحرك الأساسي للمؤسسة

-وظائفها: موظفوها يسهرون على ما يلي:

الترقية والترقية السلمية. أي الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة

الإدماج والتوظيف والتثبيت.

العقوبات الإدارية (المجلس التأديبي). استخراج الوثائق الخاصة بالموظفين والعمال المهنيين وكذا المتعاقدين.

الأجازات والعطل المرضية (استقبال ملفات وطلبات العمال ودراسته). - الارشيف: ويتم فيه حفظ السجلات

والمستندات التي تم التعامل معها

د-السجلات الموجودة والوثائق الصادرة منها: *سجل خاص برخصة الغياب. *سجل خاص بالإنجازات

السنوية. *سجل خاص بالعقوبات الإدارية. *سجل خاص بالخصومات (عقوبات إدارية+ شهادة طبية).

*سجل خاص بشهادة العمل.

*سجل خاص بمقررات التحويل الداخلي و الخارجي

*سجل خاص بتعداد المستخدمين..

2-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

مديرية تهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى إقليم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

-أقسامها:

مصلحة طب العمل مصلحة الطب المدرسي - مصلحة مكافحة داء السل مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي

مصلحة طب العمل:

وهي مصلحة تعني بالمتابعة الصحية لكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة

والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية(الأمن, التكوين المهني, بعض المؤسسات الخاصة....) مصلحة

مكافحة داء السل: وهي مصلحة تعني بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم

الفحوصات والتحليل وإعطاء الأدوية مجاناً والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرضى. مصلحة الطب المدرسي:

وهي مصلحة تعني بمتابعة الأطفال المتمدرسين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من

خلال المتابعة الصحية من فحوصات ولتقيحات وطب الأسنان والقيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط

الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية والعالمية الخاصة بالصحة العمومية. مصلحة علم الأوبئة والطب

الوقائي: هي مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي تعني بالوقاية من العديد من الأمراض و المتابعة الميدانية

لمختلف البرامج الصحية و تتكون من العديد من المكاتب مصلحة الوقاية مكتب علم الأوبئة مكتب متابعة

الأمومة والطفولة مكتب النظافة والتطهير مكتب متابعة برنامج ضبط المواليد

مكتب الإحصائيات*الشهادات التي تستخرج من مصلحة الوقاية:

شهادات التقيحات certificate de vaccination شهادة المطابقة certificate de

conformity

شهادة الزواج certificate de mariage avec analyses شهادة الدخول المدرسي

certificate entrée solaria

وظائفها:

-مراقبة المحلات التجارية - مراقبة الآبار و المياه الصالحة للشرب. - إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات

(المريضة)

مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها.

- مديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

* فروعها : تحوي هذه عدة مكاتب و هي :

أ - مكتب الجرد : وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع و احصاء المعدات و التوجيهات التابعة للمؤسسة (ادوات , ااث , عقار , وسائل متنقلة و غيرها) و لديها سجلات و بطاقات خاصة بها منها : fiche, Bon de ,bon pour, , طاقة الجرد , fiche de d'inventaire ,de stock

ب- مكتب المالية و المحاسبة : و هي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات و الاستشارات و الفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة و لها سجل خاص و مهمة القائمون على هذا المكتب هو تسجيل العمليات المحاسبية و كذا بطاقة الإلتزام و لدفع

ج- مكتب الصفقات : حيث يقوم موظفو هذه المصلحة على إبرام الصفقات و تزوير المؤسسة كل ما تحتاي اليه

مصلحة الاجور: و هي من أهم و أنشط المصالح التي يقوم الموظف وها بترتيب و تصفية الاجور لكافة الموظفين بالمؤسسة.

د- المخزن : المخزن المتخصص في ادخال و اخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة .

هـ- مخازن الورق و الإدارة المكتبية : يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات و المستلزمات المكتبية و السجلات و الوثائق اللازمة لكل مصلحة ، مثل : الوثائق و المطبوعات . - مصلحة الصيدلية

تتكون المديرية الفرعية للموارد البشرية من ثلاثة مكاتب وهي: مكتب تسيير الموارد البشرية (مكتب المسار المهني ومكتب حركة المستخدمين) مكتب التكوين ومكتب المنازعات.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

بعد اختيار مكان الدراسة وتحديد الفترة الزمنية لها، وكذا تحديد طريقة جمع البيانات والمعلومات،

ارتأينا أن نستخدم كل من أسلوب الملاحظة وأسلوب المقابلة الشخصية.

1/الملاحظة:

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة، قصد تجميع البيانات وذلك من خلال الزيارات التي قمنا بها في مختلف مصالح المؤسسة ومن خلال الوثائق التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات أيضا.

2/المقابلة الشخصية:

الى جانب الملاحظة لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح والدوائر في المؤسسة وبالأخص مصلحة التدقيق، وذلك للحصول على معلومات بشكل دقيق، كما ساعدنا أسلوب المقابلة على أخذ صورة واضحة على طريقة سير عمل المؤسسة وأتاح لنا فرصة أكبر لطرح أسئلة ترتبط بإشكالية الدراسة المطروحة من أجل الإجابة عليها ومناقشتها، وقد كانت هذه المقابلة الشخصية أفضل خطوة

وأداة ساعدتنا لإتمام إطار التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تحصلنا من خلالها على المعلومات التي ساعدتنا للوصول إلى فهم أوضح لإشكالية البحث والحصول على إجابات لاستفساراتنا.

إجراءات المقابلة:

*الاطلاع الكثيف على المواضيع ذات الصلة بالموضوع المدروس؛

* اختيار مكان إجراء الدراسة التطبيقية وذلك بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب؛

*التوجه نحو مكتب التوظيف بغرض الحصول على إذن تسهيل المهمة؛

*إظهار هذا الإذن للمصالح المختصة؛

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

سنستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءا من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مرورا بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

منهج البحث: أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل

البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان ثم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام

البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماع 26 SPSS

استبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

■ مرحلة التصميم الأولي.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

■ مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

■ مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعينين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.

أما عن طريق استرجاع الاستثمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستثمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

(1) هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 32 سؤالا موزعة على محورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على خمس فقرات، (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة العلمية، الخبرة المهنية، نظام العمل)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

- الجزء الثاني: يوضح محاور الدراسة

- المحور الأول: القيادة الاخلاقية للرؤساء حيث يتكون من (18) فقرة.

- المحور الثاني: ضغوطات العمل حيث يتكون من (14) فقرة.

الجدول رقم (02): يوضح مضمون الاستبيان

المؤشر	رقم الفقرات
القيادة الاخلاقية للرؤساء	(01-18)
ضغوطات العمل	(01-14)

المصدر: من إعداد الطالبة

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول

الجدول رقم (03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة الاخلاقية للرؤساء	المتغير المستقل
ضغوطات العمل	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

مجتمع الدراسة:

1) يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مؤسسة مؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي بمختلف المصالح والدوائر المدرجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(2) عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من موظفي الشركة خلال توزيع 95 استبيان تم الحصول على 89 استبانة صالحة للدراسة و3 ملغاة و3 مفقودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	95	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	89	93.68%
عدد الاستثمارات المفقودة	3	3.15%
عدد الاستثمارات الملغاة	3	3.15%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارث الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): يوضح مقياس ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق	موافق بشدة	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1.79-1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss26

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 إصدار 20 وبرنامج Excel2007.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- معامل ألفا كرومباخ (Cranach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

معامل **Test one simple – T**

- اختبار كولومجروف-سمنوف (Sample K-S) (1-): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
 - الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- صدق وثبات الاستبيان.

1. تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان

لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرومباخ (Cranach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته 0.963 (96%) هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
القيادة الاخلاقية للرؤساء	18	0.980
ضغوطات العمل	14	0.972
جميع الفقرات	32	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم (06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.963) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.972 إلى 0.980) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (96%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني.

الجدول رقم (07): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية للرؤساء	0.411**	0.000
ضغوطات العمل	0.502**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS 26

****الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة ومتوسطة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الأول القيادة الاخلاقية للرؤساء والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.411 وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة. -أما معامل الارتباط للمحور الثاني ضغوط العمل والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 0.502 وهي أيضا درجة مرتفعة مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

*توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (08): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوى
الأول	القيادة الاخلاقية للرؤساء	18	1.516	0.020	
الثاني	ضغوطات العمل	14	1.493	0.023	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.516)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.020) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.493)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.023) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق غير المعملية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

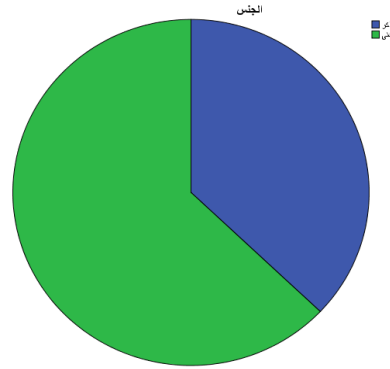
أولاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
37,1	33	ذكر
62,9	56	أنثى
100	89	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

الشكل رقم (03): توزيع عينة دراسة حسب ال جنس 39



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم اناث بنسبة 62.9% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الذكور في العينة 37.1% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية حيث يشغل هذا النوع من العمل الفئة النسوية. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الاناث أكثر من الذكور .

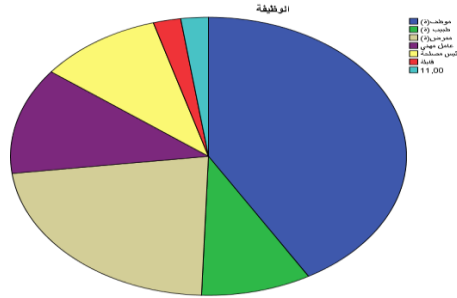
ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة العلمية

الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة %
موظف	37	41,6
طبيب	8	9,0
ممرض	20	22,5
عامل مهني	11	12,4
رئيس مصلحة	9	10,1
قابلة	4	4.4
المجموع	89	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

الشكل رقم (04): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة العلمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم وظيفة علمية، إذ أن 45.9% من العينة من صنف اداري، تليها الدرجة محاسب لدى المؤسسة بنسبة 29.7%، تليها الدرجة مساعد محاسب لدى المؤسسة بنسبة 16.2% اما العينة الاخيرة من الصنف تمثلت في مدقق بنسبة 8.1% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يشتغلون بنسبة كبيرة في استاذ في المحاسبة وهذا ما يساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

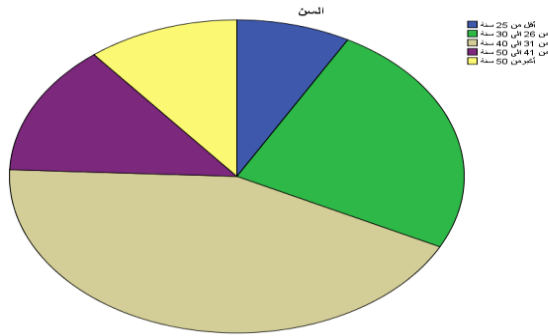
ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للسن

الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة دراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
60,7	54	30 سنة فأقل
34,8	31	من 31 الى 40 سنة
1,1	1	من 41 الى 50 سنة
3,4	3	أكثر من 51 سنة
100,0	89	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

الشكل رقم (05): توزيع عينة دراسة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] فكانت بنسبة 60.7% وهي الفئة ذات أكبر نسبة من مجموع المستجوبين اما فئة [من 31 إلى 40 سنة] كانت بنسبة 34.8%، تم تليها الفئة العمرية [أكثر من 51 سنة] بنسبة 3.4%، اما الفئة العمرية الاخيرة كانت [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة 1.1% هذا ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الرجال كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات هذه المهنة.

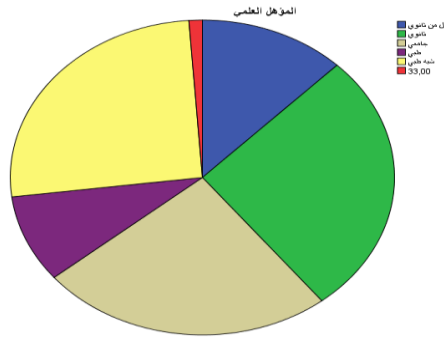
رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للدرجة العلمية

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	11	12,4
ثانوي	24	27,0
جامعي	22	24,7
طبي	8	9,0
شبه طبي	21	26,9
المجموع	89	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي، إذ أن 27.0% من العينة من الطور الثانوي، تليها الدرجة شبه الطبي بنسب 26.9% في الحين تراوحت نسبة 24.7% لدى مستوى جامعي، اما العينة الاخيرة من درجة اقل من ثانوي بنسبة 12.4% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى من طور ثانوي على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

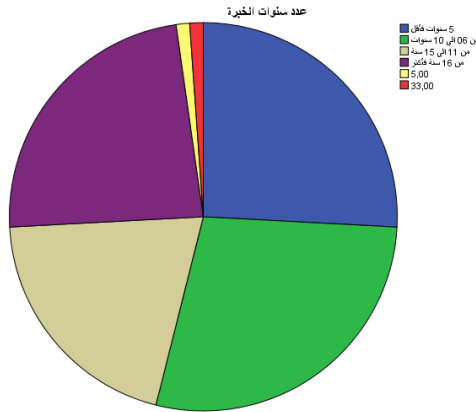
خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية

الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
25,8	23	5 سنوات فأقل
28,1	25	من 06 الى 10 سنوات
20,2	18	من 11 الى 15 سنة
25.81	23	من 16 سنة فأكثر
100,0	89	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة ال مهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 06 الى 10 سنوات بنسبة %28.1 ثم تليها الفترة اقل من 5 سنوات بنسبة %25.8 من العينة في الرتبة الثانية نجد الخبرة من حملة شهادة جامعية، تليها الخبرة بنسبة %20.2 في فئة من 11 الى 15 سنة، وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمة من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية تكتسي مجال عملهم وهذا ما سيساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

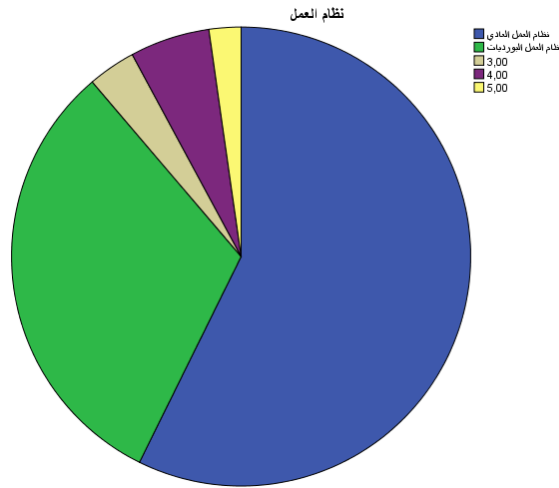
سادسا: توزيع أفراد العينة تبعا لنظام العمل

الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة دراسة حسب نظام العمل

النسبة %	التكرار	نظام العمل
57,3	51	نظام العمل العادي
42.69	38	نظام العمل بالورديات
100,0	89	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب نظام العمل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج 2007EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم نظام عمل عادي بنسبة 57.3% في حين تراوحت نظام العمل بالورديات نسبة 42.69% وهذه نتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة لديهم نظام عمل تكتسي مجال عملهم وهذا ما سيساعدنا على الإجابة على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

الفرع الرابع: أوساط الحسابية وانحراف المعياري لمحاور الدراسة

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاخلاقية للرؤساء

بغرض معرفة محور مدى القيادة الاخلاقية للرؤساء قد تم صياغة 11 فقرات من (01-18)، لقياس مدى وجود هذا المحور والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات القيادة الاخلاقية للرؤساء مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين	3,69 66	1,15 212	متوسط
02	يكافأ الموظفين الذين يتمتعون والنزاهة بالشفافية	3,96 63	5,57 888	متوسط
03	يشارك الزملاء بالعمل في المناسبات الاجتماعية	3,51 69	1,05 650	متوسط
04	تعد العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات	3,46 07	1,12 872	متوسط
05	يتمتع بالموضوعية وتقدير الآخرين	3,76 40	1,00 026	متوسط
06	سلوكياته الفعلية ومهاراته تعكس سلوك أخلاقي عال المستوى.	4,43 82	4,34 311	متوسط
07	يتم احترام حقوق الآخرين	3,41 57	1,12 623	متوسط
08	توفير نظام مكافآت تعزز السلوك الأخلاقي	3,85 39	,971 77	متوسط
09	يساعد الآخرين في تلبية احتياجاتهم	3,76	,904	متوسط

	82	40		
متوسطة	5,48 494	4,40 45	يكون علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية	10
متوسطة	6,07 644	4,60 67	لديهم سلوكيات أخلاقية نحو ملكيتهم والالتزام بها.	11
متوسط	,948 63	3,68 54	يتم توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها.	12
متوسط	1,04 434	3,71 91	يصدر القرارات من خلال المسؤوليات والصلاحيات المخول به	13
متوسط	,810 11	3,80 90	يبتعد عن الكذب والوعود مستحيلة التحقق	14
متوسط	4,36 092	4,32 58	يعزز الممارسات الأخلاقية لدى الآخرين	15
متوسط	4,38 236	4,23 60	يتم تجنب الأذى من الآخرين	16
متوسط	1,03 939	3,91 64	يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح	17
متوسط	1,15 212	3,69 66	يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف	18
متوسط	5,57 888	3,96 63	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان المستجوبين لمحور القيادة الأخلاقية للرؤساء قد أظهروا موافقة متوسطة حول المحور المتعلق بواقع القيادة الاخلاقية للرؤساء، بمتوسط حسابي قدر ب(3,9663)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (11) التي تنص على (لديهم سلوكيات أخلاقية نحو ملكيتهم والالتزام بها). فقد جاء توسطها الحسابي (4,6067) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) التي تنص على (يكون علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.4045) بتقدير متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (16) التي تنص على (يتم تجنب الأذى من الآخرين) فقد جاء توسطها الحسابي (4.2360) بتقدير متوسط مما يدل تدل على أن الرؤساء يتمتعون بدرجة قيادة اخلاقية حيث جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسة.

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ضغوطات العمل

قصد التعرف على محور ضغوطات العمل من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم صياغة 11 فقرات من (01-09) ضمن هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستناول فيما يلي ذلك، تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور ضغوطات العمل مرتبة حسب

الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتطلب عمالك السرعة	4,13 64	4,44 424	متوسط
02	تتلقى أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء	3,04 49	1,20 520	متوسط
03	يتطلب عمالك احتكاك متواصل مع الزبائن والعملاء	3,70 79	1,17 939	متوسط
04	لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة	3,50	1,04	متوسط

	581	56	بعملك	
متوسط	4,38	4,25	يعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية	05
متوسط	108	84		
متوسط	,940	3,56	هتم الرؤساء بالمشاكل والاقتراحات المقدمة	06
متوسط	93	18		
متوسط	1,08	3,15	حجم العمل الذي تقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية	07
متوسط	606	73		
متوسط	1,20	2,92	عادة ما يتصل بك الرئيس خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز مهمات معينة	08
متوسط	816	13		
متوسط	2,34	2,77	تأخذ معك عملك الغري منتهي للبيت	09
متوسط	401	53		
متوسط	1,20	3,34	تعرضت لمشاكل صحية بسبب وظيفتك كالأرق، تساقط الشعر إلخ	10
متوسط	700	83		
متوسط	,961	4,08	أنت راض بمستوى العمل الذي تقدمه	11
متوسط	07	99		
متوسط	1,17	2,95	يتدخل المسؤولين بأداء عملك بشكل كبير	12
متوسط	657	51		
متوسط	1,02	3,64	تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة	13
متوسط	522	04		
متوسط	1,23	3,05	تعتبر أن الأجر والحوافز اليت تتحصل عليها متوافقة مع المجهودات التي تبذلها	14
متوسط	729	62		
متوسط	,566	3,43	المجموع	
متوسط	09	99		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج 20 Spas

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول ضغوطات العمل وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3,4399)،

والانحراف المعياري له قدر ب (,56609)، حيث أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) التي تنص على (يعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية) بمتوسط حسابي نسبته (4,2584)، وانحراف معياري قيمته (4,38108) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (09) التي تنص على (تأخذ معك عملك الغري منتهي للبيت) بمتوسط حسابي (2,7753) وانحراف معياري قيمته (2,34401) مما يدل تدل على أن محور ضغوطات العمل في المؤسسة جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة الموظفين العاملين في المؤسسة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

الفرع الخامس: مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل

H0 : لا تساهم القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل

H1 : تساهم القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل

الجدول رقم (15): يوضح اختبار كاي تربيع

يوضح اختبار كاي تربيع		
الميزة التنافسية	أبعاد الابتكار	Khi-carré
62,034b	42,011a	درجة الحرية
25	43	Sig.
0,000	,514	Khi-carré

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spas26

مما يعني القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى. من خلال قبول فرضية العدم ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها تساهم القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل)

1.الجنس

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في ضغوطات العمل تعزى للمتغير الجنس،

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في ضغوطات العمل تعزى للمتغير الجنس،

الجدول رقم(16): يوضح تحليل المتغير الوسيط الجنس

Sig	Z	Mann Whitney	التباين	قيمة F		المتغير
0,546	0,604	853,000	1414,000	33	ذكر	الجنس
				56	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل ب SPSS 26

- نلاحظ من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الجنس "

حيث بلغت قيمة (Mann Whitney) 853,000 و بينما قيمة الدلالة 0,604 هي أكبر من 0.05 غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية. و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة ضغوطات العمل تعزى للمتغيرات لخاص بالجنس « " وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

الجدول رقم(17): يوضح تحليل المتغير الوسطية أخرى

المتغير	متوسط المربعات	Kruskal-wallis	Sig
العمر	2,25	162,378	0,000
الخبرة المهنية	3,66	20,764	0,541
الوظيفة	3,42	31,755	0,694
	4,95	518,740	0,001

2. ضغوطات العمل التي تعزى للمتغيرات (العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في ضغوطات العمل تعزى العمر،

العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في ضغوط العمل تعزى

العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في ضغوط العمل تعزى

العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة **Sig** في متغير العمر معدومة وفي متغير الخبرة المهنية بلغت

0,541، وفي متغير

0,694، وقيمة **Sig** الكلية بلغت 0,001. وبالنسبة لمتوسط المربعات فقد بلغ 2,25 في متغير

العمر، وفي متغير الخبرة المهنية فقد بلغ 3,66، وفي متغير الوظيفة فقد بلغ 3,42، وبالنسبة لمتغير

2,34 وللقيمة الكلية لمتوسط العبارات فقد بلغت 4,95.

وبالتالي نقبل الفرضية الثانية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في

إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الوسطية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية،

نظام العمل)

خاتمة

القيادة الأخلاقية تعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشُد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والمستندة إلى الوصاية والهرمية وسلطة المركز، وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دورهم. وللأفراد سلوك عدواني وله علاقة بالقيادة في المؤسسة.

فضغوط العمل في بيئة العمل تنشأ نتيجة منع شخص معين أو مجموعة من الأشخاص الموظفين من العمل بفعالية، أي إن شتم الأشخاص في مكان العمل يؤثر سلباً على بيئة العمل وإنتاجية الموظفين. تشمل العداوة في بيئة العمل الملاحظات والسلوكيات العنصرية، وتتمثل مهمة مدراء الموارد البشرية بالحد من العلاقات العدوانية بين الموظفين وبناء ثقافة إيجابية وبنّاءة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

أولاً: النتائج

- 1- وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة الأخلاقية حسب عينة الدراسة
- 2- القيادة الأخلاقية لها أشكال وأبعاد تساهم في التقليل من ضغوطات العمل.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في ضغوط العمل تعزى العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في ضغوط العمل تعزى العمر، الخبرة المهنية، نظام العمل.
- إن القدرات التي تمكن الفرد من معرفة الأمور الأخلاقية وتطبيقها هي ذات أهمية أساسية في تنمية القيادة الأخلاقية.
- 5- عن ضغوط العمل تتأثر بالقياد الأخلاقية بحيث القيادة الأخلاقية تساهم في التقليل من ضغوط العمل بنسبة معينة.
- 6- ضغوط العمل هو على أنه كل موقف يوقع به الموظف من شأنه أن يسبب أذى جسدياً أو نفسياً للآخرين.

ثانياً: التوصيات

- 1- العمل على إعادة النظر في المعايير الحالية لاختيار القيادات الأخلاقية بشكل يجعل من الدور الذي تمارسه تلك القيادات أكثر نجاحاً وتأثير وفعالية.

2-حث القيادات الاستشفائية التقنية على تبني الوسائل الإدارية ذات المضمون الأخلاقي والتي تحتم بعلاقة القائد مع مرؤوسيه كونها ذات التأثير الأكبر الذي يحفزهم على ملاحظة ومراقبة سلوكيات قياداتهم الأخلاقية وتبني هذه السلوكيات مستقبل.

3 - إفتراح أكاديمية تقنية لإعداد القادة على مستوى المؤسسات الاستشفائية، ومعهد وطني للعلوم الإدارية كإحدى المؤسسات التي يعول عليها في إعداد وتنمية تلك القيادات وتأهيلها إداريا وتقنيا وقياديا من أجل الحد من ضغوط العمل.

ثالثا: آفاق الدراسة

مما سبق يمكن طرح اقتراحات كآفاق للدراسة:

- 1-القيادة الأخلاقية وأثرها في تطوير الثقافة التنظيمية.
- 2-ضغوط العمل وعلاقته بالسلوك التنظيمي.
- 3-دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

أ-المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- ابو علبة، نور محمد احمد، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة حلب، 2015.
- 2-السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة، 2009.
- 3-جيرالد غرينبرغ وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر 2004).
- 4-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى، 1992.
ثانياً: البحوث العلمية
- 5-الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- 6-الجعثيني، ختام قاسم مصطفى، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- 7-الشملان، مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها (الإنصاف-توضيح الدور-التوجه نحو العاملين-التوجه الأخلاقي-النزاهة) في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود بالسعودية، 2016.
- 8-الصويغي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018.
- 9- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010،
- 10- عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم الإدارية ، قسة ادارة الأعمال الأردن 2009 .

المراجع

11- فرح ياسر أحمد ، ميسون سليم السقا، إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل، مذكرة ماجستير ادارة الأعمال، 2008-2009.

12- محمد حمزة كاظم، ليث علي يوسف، العلاقة بين الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل في مكان العمل، دراسة تطبيقية في مستشفيات محافظة كربلاء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العراق، 2015.

12- نجم والسيوني، تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، دراسة حالة المؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، 2018.

ثالثا: المجالات

11- المطيري، هدي، أمجد دراجة، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، 2017، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 2017.

12- بدون اسم باحث، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، الجزء الرابع، 2016.

13- راضي جواد محسن، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، ال عدد 21. 2011.

14- محمود قشظة، العدوانية داخل المؤسسة التكلفة الاقتصادية والبشرية منعها والسيطرة عليها، مجلة فلأدفيا، ال عدد 00، 2020.

15- حمدي جمعة عبد العزيز، دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، مصر، 2020.

16- عادل ريان، محمد ريان، العنف في مكان العمل المظاهر والأشكال وسبل العلاج، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الرابع والأربعون، 2008.

17- نجوى متولي كشكشة، تحليل المسار لعدم الالتزام في مكان العمل كمحدد للرضا الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع، ال عدد 08، كلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنات، بالقاهرة، 2011.

ثالثا: المحاضرات

18-نشمية الشريعان، ضغوط العمل، محاضرة ، وزارة التربية التوجه الفني العام للإقتصاد المنزلي. 2013-
2014.

ب-المراجع باللغة الأجنبية

M: Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. Anderson 19-، C، M & Pearson، 1، Academy of Management Review. Vole 24 No, 1999.

،**Metical Leadership** ،Bogdan Lipičnik ،20-Katarina Katja Michelin International Journal of Management & Information System – Forth Slovenija. Quarter, 2010. ،University of Ljubljana ، Nimer 5،Volume 14 Yong qiang Gao: **A Rêvies of Metical Leadership and** ،21-Isar Ahmad Department of Gouvernement ،**Othe EthicsRelated Leadership Théories** Hanzhong University of ،Schéol of Management ،and Public Policy Européen Scientifique ،P.R.China ،Wuhan ،Science and Technologie No.29. ،Journal Octobre 2017 Edition Vol.13 University of Delhi, 2018. ،**Ethical Leadership** ،22-Radica Kapoor

ج-النصوص التشريعية

23-المادة 2 من المرسوم التنفيذي، رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي. 2007.

الملاحق

الملاحق

استبيان

السلام عليكم، تحية طيبة وبعد

أخي الفاضل أختي الفاضلة...

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان " دور القيادة الاخلاقية في

التقليل من ضغوطات العمل، وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير القيادة الاخلاقية في

التقليل من ضغوطات العمل

البحث في مدى تأثير القيادة الاخلاقية في التقليل من ضغوطات العمل

، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة،

وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة

كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا فإن مشاركتكم مهمة وعامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأهداف البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن

تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2021/2022

البيانات الشخصية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	أقل من 30 سنة من 31 إلى 39 سنة من 40 إلى 50 أكثر من 51 سنة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنوات أكثر من 16 سنوات
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي ثانوي جامعي طبي شبه طبي

الملاحق

رئيس مصلحة	عامل مهني	ممرض(ة)	طبيب (ة)	موظف(ة)	الوظيفة العلمية
نظام العمل البورديات		نظام العمل العادي			نظام العمل

المحور الأول: القيادة الاخلاقية للرؤساء

					يتسم بالمرونة بالتعامل مع الآخرين
					يكافأ الموظفين الذين يتمتعون والنزاهة بالشفافية
					يشارك الزملاء بالعمل في المناسبات الاجتماعية
					تعد العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات
					يتمتع بالموضوعية وتقدير الآخرين
					سلوكياته الفعلية ومهاراته تعكس سلوك أخلاقي عال المستوى
					يتم احترام حقوق الآخرين
					توفير نظام مكافآت تعزز السلوك الأخلاقي
					يساعد الآخرين في تلبية احتياجاتهم
					يكون علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية
					لديهم سلوكيات أخلاقية نحو ملكيتهم والالتزام بها
					يتم توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها

الملاحق

					يصدر القرارات من خلال المسؤولين والصلاحيات المخول به
					يبتعد عن الكذب والوعود مستحيلة التحقق
					يعزز الممارسات الأخلاقية لدى الآخرين
					يتم تجنب الأذى من الآخرين
					يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح
					يضعوا أنفسهم مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف

المحور الثاني: ضغوطات العمل

					الفقرات	
					يتطلب عمك السرعة	1.
					تتلقى أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء	2.
					يتطلب عمك احتكاك متواصل مع الزبائن والعملاء	3.
					لديك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمك	4.
					يعتبر زملائك في العمل أصحاب كفاءة مهنية عالية	5.
					هتم الرؤساء بالمشاكل والاقتراحات المقدمة	6.
					حجم العمل الذي تقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية	7.

الملاحق

					8. عادة ما يتصل بك الرئيس خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز مهمات معنية
					9. تأخذ معك عملك الغري منتهي للبيت
					10 تعرضت لمشاكل صحية بسبب وظيفتك كالأرق، تساقط الشعر إلخ
					11 أنت راض بمستوى العمل الذي تقدمه
					12 يتدخل المسؤولين بأداء عملك بشكل كبير
					13 تعتبر نفسك ركيزة أساسية في المؤسسة
					14 تعتبر أن الأجر والخوافز اليت تتحصل عليها متوافقة مع الجهود التي تبذلها

الملحق (2): مخرجات spss

[DataSet1] C:\Users\EL AMIR\Downloadés\عمران حورية (2).SAV

[DataSet1] C:\Users\EL AMIR\Downloadés\عمران حورية (2).SAV

Descriptive Statistiques

	N	Minimum	Maximum	Meany	Stde. Déviation
ac1	88	1,00	44,00	4,1364	4,44424
ac2	89	1,00	5,00	3,0449	1,20520
ac3	89	1,00	5,00	3,7079	1,17939
ac4	89	1,00	5,00	3,5056	1,04581
ac5	89	1,00	44,00	4,2584	4,38108
ac6	89	1,00	5,00	3,5618	,94093
ac7	89	1,00	5,00	3,1573	1,08606
ac8	89	1,00	5,00	2,9213	1,20816
ac9	89	1,00	22,00	2,7753	2,34401
ac10	89	1,00	5,00	3,3483	1,20700
ac11	89	1,00	5,00	4,0899	,96107
ac12	89	1,00	5,00	2,9551	1,17657
ac13	89	1,00	5,00	3,6404	1,02522
ac14	89	1,00	5,00	3,0562	1,23729
t2	89	2,14	6,43	3,4399	,56609
Valida N (listais)	88				

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=t1 t2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Notes

Output Créâtes Comment		14-MAY-2022 15:55:27
Input	Data	C:\Users\EL AMIR\Downloadés\حورية عمران (2).SAV
	Active Datasse	DataSet1
	Filtre	<none>
	Wight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	89
Bissing Value Handling	Définition of Bissing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Use	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=t1 t2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Processor Time	00 :00 :00,02
	Lapse Time	00 :00 :00,04

[DataSet1] C:\Users\EL AMIR\Downloadés\حورية عمران (2).SAV

Corrélations

		t1	t2
t1	Pearson Corrélacion	1	,236*
	Sigg. (2-tailed)		,026
	N	89	89
t2	Pearson Corrélacion	,236*	1
	Sigg. (2-tailed)	,026	
	N	89	89

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

[DataSet1] C:\Users\EL AMIR\Downloadés\حورية عمران (2).SAV

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t1	t2
N		89	89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9164	3,4399
	Std. Deviation	1,03939	,56609
Most Extreme Differences	Absolute	,161	,158
	Positive	,161	,158
	Negative	-,062	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		1,516	1,493
Asymp. Sig. (2-tailed)		,020	,023

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Descriptive Statistics

الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ab1	89	1,00	5,00	3,6966	1,15212
ab2	89	1,00	55,00	3,9663	5,57888
ab3	89	1,00	5,00	3,5169	1,05650
ab4	89	1,00	5,00	3,4607	1,12872
ab5	89	1,00	5,00	3,7640	1,00026
ab6	89	1,00	44,00	4,4382	4,34311
ab8	89	1,00	5,00	3,4157	1,12623
ab7	89	1,00	5,00	3,8539	,97177
ab9	89	1,00	5,00	3,7640	,90482
ab10	89	1,00	55,00	4,4045	5,48494
ab11	89	1,00	44,00	4,6067	6,07644
ab12	89	1,00	5,00	3,6854	,94863
ab13	89	1,00	6,00	3,7191	1,04434
ab14	89	1,00	5,00	3,8090	,81011
ab15	89	1,00	44,00	4,3258	4,36092
ab16	89	1,00	44,00	4,2360	4,38236
t1	89	1,94	7,63	3,9164	1,03939
Valid N (listwise)	89				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ac1	88	1,00	44,00	4,1364	4,44424
ac2	89	1,00	5,00	3,0449	1,20520
ac3	89	1,00	5,00	3,7079	1,17939
ac4	89	1,00	5,00	3,5056	1,04581
ac5	89	1,00	44,00	4,2584	4,38108
ac6	89	1,00	5,00	3,5618	,94093
ac7	89	1,00	5,00	3,1573	1,08606
ac8	89	1,00	5,00	2,9213	1,20816
ac9	89	1,00	22,00	2,7753	2,34401
ac10	89	1,00	5,00	3,3483	1,20700
ac11	89	1,00	5,00	4,0899	,96107
ac12	89	1,00	5,00	2,9551	1,17657
ac13	89	1,00	5,00	3,6404	1,02522
ac14	89	1,00	5,00	3,0562	1,23729
t2	89	2,14	6,43	3,4399	,56609
Valid N (listwise)	88				

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t1	t2
N		89	89
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9164	3,4399
	Std. Deviation	1,03939	,56609
Most Extreme Differences	Absolute	,161	,158
	Positive	,161	,158
	Negative	-,062	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		1,516	1,493
Asymp. Sig. (2-tailed)		,020	,023

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ne-Sample Statistics

الملاحق

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
t1	89	3,9164	1,03939	,11018
t2	89	3,4399	,56609	,06000

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
t1	35,547	88	,000	3,91643	3,6975	4,1354
t2	57,326	88	,000	3,43987	3,3206	3,5591

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.74	15

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5,685	25	,227	,950	,541
	Within Groups	15,079	63	,239		
	Total	20,764	88			
العمر	Between Groups	10,425	25	,417	,827	,694
	Within Groups	31,755	63	,504		
	Total	42,180	88			
a3	Between Groups	533,035	25	21,321	2,589	,001
	Within Groups	518,740	63	8,234		
	Total	1051,775	88			
a4	Between Groups	551,195	25	22,048	2,851	,000
	Within Groups	487,164	63	7,733		
	Total	1038,360	88			
a5	Between Groups	123,674	25	4,947	1,453	,118
	Within Groups	214,529	63	3,405		
	Total	338,202	88			
a6	Between Groups	18,282	25	,731	,741	,795
	Within Groups	62,212	63	,987		
	Total	80,494	88			

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	t1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: t2

b. All requested variables entered.

Model Summary

الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,236 ^a	,056	,045		,55324

a. Predictors: (Constant), t1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,571	1	1,571	5,134	,026 ^b
	Residual	26,628	87	,306		
	Total	28,200	88			

a. Dependent Variable: t2

b. Predictors: (Constant), t1

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
t1	89	3,9164	1,03939	,11018
t2	89	3,4399	,56609	,06000

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
t1	35,547	88	,000	3,91643	3,6975	4,1354
t2	57,326	88	,000	3,43987	3,3206	3,5591

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5,685	25	,227	,950	,541
	Within Groups	15,079	63	,239		
	Total	20,764	88			
العمر	Between Groups	10,425	25	,417	,827	,694
	Within Groups	31,755	63	,504		
	Total	42,180	88			
a3	Between Groups	533,035	25	21,321	2,589	,001
	Within Groups	518,740	63	8,234		
	Total	1051,775	88			
a4	Between Groups	551,195	25	22,048	2,851	,000
	Within Groups	487,164	63	7,733		
	Total	1038,360	88			
a5	Between Groups	123,674	25	4,947	1,453	,118
	Within Groups	214,529	63	3,405		
	Total	338,202	88			
a6	Between Groups	18,282	25	,731	,741	,795
	Within Groups	62,212	63	,987		
	Total	80,494	88			