

## القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل

Le leadership éthique et son impact sur la qualité de vie au travail dans les ministères palestiniens

أ.ياسمين حوامدة<sup>1</sup>، د. حسين عبد القادر<sup>2</sup><sup>1</sup> محاضر، جامعة الخليل (فلسطين)،<sup>2</sup> استاذ مشارك، جامعة الاستقلال (فلسطين)، husain@pass.ps

تاريخ الاستلام : 2023/05/25 ؛ تاريخ القبول : 2023/07/01

الملخص: هدفت الدراسة التعرف الى أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي تكون من موظفي الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (60) موظفاً استعيد منها (49) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها: أن الرئيس يهتم بمشاعر مرؤوسيه ويدعم مرؤوسيه في مواقف العمل ويولي الاهتمام بتلبية احتياجات مرؤوسيه. وأن الرئيس يهتم بتطوير أداء مرؤوسيه ويهتم بالأهداف العامة للوزارة وأهداف وحاجات العاملين. وأن المرؤوسين لديهم مسؤولية عن كل ما يقومون به من اعمال خلال ممارستهم لوظيفتهم، وأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم. وهناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: ضرورة أن يقوم الرئيس بتعزيز ودعم مرؤوسيه في مواقف العمل وأن يولي مزيداً من الاهتمام بتلبية احتياجات مرؤوسيه الخاصة بالعمل. ويجب ان يتمتع الموظفون بروح الفريق الواحد في تنفيذ اعمالهم ولتحقيق اهداف الوزارة المرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعة سلفاً. ويجب ان لا يعتمد الاداء الفردي للموظف على مقدار الاجر والمكافأة الذي يحصلون عليه نتيجة القيام بتنفيذ اعمالهم لان ذلك من واجبه الوظيفي. وضرورة اتباع اسلوب التفويض الاداري الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسيير العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الاخلاقية، جودة حياة العمل

**Summary:** The aim of the study was to recognize the fact of practicing the ethical leadership and the degree of concern about the quality of working life in the Palestinian ministries. The study depended on the analytical descriptive approach by using questionnaire to collect primary data from the study population which included the employees of Palestinian ministries at Hebron district. The questionnaire was given randomly to sixty employees. 49 questionnaires have been given back and analyzed. **The most important results of the questionnaire** were that principals concern about the feelings of the employees and support them in work position and fulfill their needs. It also says that principals concern about developing the performance of the employees and about the general goals of the ministry. It also showed that the employees have responsibility towards their job and that they have the necessary skills fir their job. There is a strong correlation which is statistically significant at the level ( $\alpha=0.05$ ) between the fact of pracising the ethical leadership and the level of concern about the quality of work at the Palestinian ministries.

The most important recommendations of the study were that the principals have to encourage and support the employees in work position and show more interest about their work needs. The employees should have team spirit in doing their job to fulfill the goals of the ministry which were already included within the strategic plan. The individual performance of the employees mustn't depend on the amount if pay or wage that they have for their work since that is their job duty. The principals should also use the administrative delegation style which might be depended on to administrate the administrative work.

**Keywords:** leadership, ethical leadership, quality of work life

## المقدمة:

من المعروف أن الأخلاق والقيم تعتبر من أهم المرتكزات للمجتمعات البشرية، لكونها مرتبطة بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني. وإن القيم تتعلق بالأخلاق والمبادئ، وإنها عبارة عن معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح. كما وأن الأمم ترتقي بالأخلاق وكذلك أيضا الوزارات ترتقي وتتطور وتزدهر اذ توفرت بها منظومة اخلاقية عالية.

فإن الاخلاق تؤدي دورا كبيرا في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فادراك المرؤوسين للقيادة الاخلاقية التي يمارسها قائدهم قد تجعلهم يثقون به وتزداد ثقتهم اكثر. (Ruiz & Martinez, 2011)

وإن نجاح أية وزارة يتوقف على قيادتها، لأن القيادة هي العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين. و القيادة الناجحة تتطلب مراعاة البعد الأخلاقي بجانب الأبعاد الفنية والإدارية. وإن كل وزارة تحتاج الى مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تضمن خدمة الآخرين، لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف الوزارة. (الشتوي، والحبيب، 2017).

ان جودة حياة العمل تؤثر وبشكل كبير على أداء الوزارات خاصة العامة في مجال تقديم الخدمات حيث تنعكس جودة حياة العمل على عملية توصيل الخدمة ورضا العميل ، مما يؤدي الى التقليل من القصور في جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات. (المغربي، 2004) وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي وسيلة للحفاظ على النظام وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين، وتقليل السلوك المنحرف من خلال موازنة عبء العمل وتحسين تصميم الوظائف، إن القيادة الأخلاقية تريد من أهمية الموظفين، وذلك يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء في الوزارات. (غنيم، 2020)

أنه وفي قلب الأزمة التي يشهدها الواقع الفلسطيني وفي الوقت الحاضر ونظرا لأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الفلسطيني، والعمل الدؤوب من أجل الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية في جميع الوزارات الفلسطينية، وذلك بسبب العبارات المتناقضة وغير المفهومة حول معنى القيادة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها الوزارات وخاصة العاملة في مجال الخدمات في إطار التحول من التسلط والهيمنة على المواطن إلى التوجه والاهتمام بوصول المواطن الى مرحلة الرضا عن الاداء الخدماتي، وكان من اللازم تهيئة مناخ العمل داخل الوزارات الى نظام يهدف الى تحقيق الاداء المتميز، ونظرا للتأثير الجوهري للقيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي كتب عنها الباحثين السابقين والتي تناولت تعزيز دور القيادة الاخلاقية في الوزارات فقد وجد الباحثون انه لا تزال هناك بعض المشاكل التي تسبب في عدم تحقيق رضا المواطن بالرغم من محاولة توفير سبل تحسين جودة حياة العمل. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية ؟

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية ؟
- 2- ما مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية ؟
- 3- ما معوقات تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية ؟

## أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيسي:** معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية.

- 1- معرفة أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية.
- 2- معرفة مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية.
- 3- معرفة المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية.
- 4- الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها تحسين مستوى جودة حياة العمل.

## أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته النظرية من الدور الهام الذي تلعبه الوزارات الفلسطينية في التنمية والتطوير، مع وجود ندرة في الدراسات المتعلقة بالممارسات الأخلاقية للقيادة على المستوى المحلي. كما تعد مخرجات هذا البحث مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام وللوزارات بشكل خاص. كما تنبع أهمية الدراسة العملية في الزيادة المستمرة لعدد الموظفين غير المتفرغين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لمواجهة المشكلات التي تواجه الوزارات، والعمل على استمرارية تطوير الأفكار العملية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).  
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس، التحصيل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

## حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في العام 2022/2023  
الحدود المكانية : أجريت الدراسة في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.  
الحد البشري : طبقت الدراسة على الموظفين في الوزارات الفلسطينية .  
الحد الموضوعي: القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

## الاطار النظري:

### مفاهيم القيادة والأخلاق:

يرى (عبد الوهاب، 1994) أن القيادة لها مفاهيم عديدة ومنها: هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تحدث في فراغ وإنما يلزمها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين مجموعة الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يظهر من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يحدث من خلال هذه العملية الاجتماعية. أو مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من التماسك الجماعي.

**الأخلاق:** عبارة عما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات وتقاليده، والتي تضبط معاملات الأفراد فيما بينهم، وما صدقه الأفراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء الى ما هو أفضل. (يجي، 2010).

**مفهوم القيادة الأخلاقية:** تعرف القيادة الأخلاقية على أنها بيان السلوك العملي الملائم طبيعيا عن طريق التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصالات الثنائية واتخاذ القرار. (السيد والفرجاني 2020). كما وتعرف القيادة الأخلاقية أيضا بأنها هي اظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الاجراءات الشخصية والعلاقات بين الاشخاص وتعزيز هذا السلوك لدى رؤوسه من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه وتعزيز اتخاذ القرار. (Brown & Harrison, 2005) وقد عرفها الباحثين (De Hoogh & Den Hartog 2009) بأنها العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الاهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيا.

ويقصد ايضا بالقيادة الأخلاقية بأنها تمثل عملية تأثير من القادة لحث الرؤوسين على تحقيق الاهداف، من الالتزام بسلوكيات اخلاقية، مثل: المصادقية والامانة والعدالة. (Mihelič & Tekavčič, 2010) وتتمثل مكونات القيادة الأخلاقية في (الشاعر، 2017).

1. الأمانة: حيث توجد علاقة قوية ومتينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا يوجد عنده أمانة لا يمكن أن يكون لديه أخلاق.
2. الصدق: حيث القائد الصادق مع نفسه يعد صادقا مع من يريداهم.
3. الرقابة الشخصية: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيقا على نفسه يكون قدوة حسنة للموظفين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.
4. حسن معاملة الآخرين: حيث نجد أن القائد الأخلاقي يعمل دوما على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، وبوجه بشوش.

### أبعاد القيادة الأخلاقية:

1. الانصاف: ويعد هذا البعد من الاكثر اهمية في سلوكيات القائد الأخلاقي، وهذا يعني ان القائد الأخلاقي يجب ان يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير او أن يقوم القائد باتخاذ القرارات العادلة وأن يكون محلا للثقة وجديرا بها، أو أن يعامل كل فرد وفقا لاحتياجاته وحقوقه الشخصية وجهوده الفردية ومساهماته الجماعية وجدارته بالعمل. (هاوس، 2018).
2. توضيح الدور: في هذا الدور يجب على القائد أن يتمتع بالشفافية في أفعاله وأقواله، وأن يكون على اتصال دائم مع رؤوسه، ويعد هذا الدور مكونا أساسيا من مكونات القيادة الأخلاقية، وأن القائد في هذا الدور يقوم بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وبناء على تلك التوضيحات من قبل القائد فإن الرؤوسين يكونوا على دراية تامة بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة، مما يجعلهم لا يستشعرون القلق حول أية توقعات مبهمه.

3. مشاركة السلطة: هي عبارة عن إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي قد تتراوح بين قيام الإدارة باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي.
  4. التوجه نحو الأفراد: أن يكون للقائد اهتماما حقيقيا بالآخرين ومشاكلهم، وعلى القائد أن يحترم اهتماماتهم أيضا وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم ما استطاع.
  5. التوجيه الأخلاقي: ان القادة الأخلاقيين يوجهون مرؤوسيهم ويساعدونهم في تحديد الأولويات، وكما يقدمون لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي تواجههم وكيفية مواجهتها، ويطلق عليها التوجيه الأخلاقي، التي تعني بشكل محدد عملية الاتصال حول الأخلاق.
  6. النزاهة: توصف النزاهة بأنها ربط بين القول والفعل، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار هم الذين يتم الوثوق بهم من قبل المرؤوسين وذلك لان تصرفاتهم وافعالهم تكون متوقعة وليست مفاجئة للمرؤوسين. (Palanski, 2009)
  7. الاستدامة: وهذا البعد يركز على ان القادة الذين يهتمون بالاستدامة يجب عليهم ان يتصرفوا بما يتجاوز اهتماماتهم الشخصية، فإن القائد الأخلاقي عليه ان يلتزم بأبداء الاهتمام والانتباه في مسائل الاستدامة. (DeHoogh, 2010)
- أنه يمكن القول بأن المناخ الأخلاقي ومكوناته في المنظمة يجب أن ينبعث من الإدارة وأن يلقي الدعم الكامل منها كما بالقول " إن صلح الراعي صلح في الرعية" كما يجب أن يكون هذا المناخ الأخلاقي دائما تحت نظر الإدارة بغرض تطويره وتعزيزه لينعكس على السلوك في الأداء والعمل والانجاز واتخاذ القرارات. أن نمط الإدارة المعتمد على القيادة الأخلاقية يؤمن بالإبداع والحلول الابتكارية كتطبيقات لها اولوية وخاصة في ظل التحديات المعاصرة.

### جودة الحياة العمل:

**مفهوم جودة حياة العمل:** تعرف جودة حياة العمل على أنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء. (راضي، 2008)

يقصد بجودة العمل على أنها هي بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية في مختلف أبعادها بشكل جيد مما ينعكس ذلك إيجابيا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة. (عبد الرحمن، 2013)

وقد عرف بعض الباحثين ومنهم (المغربي، 2007) جودة حياة العمل أنها الأنظمة التي تستخدمها الإدارة في الموارد البشرية بالوزارات بغرض تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا بحيث تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء في الوزارات.

**أهمية جودة حياة العمل:** حدد (ماضي، 2014)، عدة أهميات منها: تقليل صراعات العمل بين الموظفين والإدارة وذلك يخلق إنتاجية أكبر، ومشاركة أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بظروف العمل، وزيادة الطمأنينة

والولاء والانتماء لدى الموظفين، وتحسين العلاقات الإنسانية في الوزارة ودعمها، وانخفاض معدل غياب الموظفين في الوزارة، وزيادة الكفاءة داخل الوزارة، واستثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في الوزارة.

#### أهداف جودة حياة العمل: (سعيد، 2011)

1. تحقيق مستويات متميزة من الرضا الوظيفي والولاء للموظفين.
2. تحقيق مستويات متميزة من رضا العملاء والبيئة الخارجية للوزارة.

3. تحقيق مستويات متميزة من رضا أصحاب رأس المال.

ومن أهداف جودة حياة العمل أيضا ما يلي: (Robert, 2008)

1. زيادة الاستغراق الوظيفي للموظفين.
2. زيادة الالتزام للموظفين.
3. خفض الاحباط الوظيفي للموظفين.
4. زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

**أهداف الموظفين من جودة حياة العمل:** تتمثل في إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى الموظفين، وتعزيز القدرات التنافسية للوزارة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية للعمل. (جاد الرب، 2008).

**أبعاد جودة حياة العمل:** تتمثل في إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية. ومشاركة النقابات العمالية لإدارة الوزارة في تحسين ظروف الموظفين. وإعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات الموظفين. والمشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لاتخاذ القرارات. وإتاحة فرص الترقيات والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتدريب. والعدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة الموظفين وخصوصياتهم. (جاد الرب، 2009)

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل في رأي الباحثة لمثل هذه الدراسات.

**مجتمع الدراسة وعينته:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات القطاع الحكومي (المالية، الصحة، السياحة والآثار) في محافظة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظف إداري من موظفي القطاع الحكومي في محافظة الخليل موزعين على (21) مديرية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استعادة (49) استبانة أي بنسبة 82%، وبالتالي فإن عينة الدراسة التي خضعت للتحليل الإحصائي هي (49) استبانة، وتوضح الجداول الآتية خصائص العينة الديمغرافية حسب متغيراتها.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| متغير الجنس | العدد | النسبة المئوية% |
|-------------|-------|-----------------|
| ذكر         | 31    | 63.3            |
| أنثى        | 18    | 36.7            |
| المجموع     | 49    | 100.0           |

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور (63.3%)، في حين كانت نسبة الإناث (36.7%).

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| متغير المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------------|-------|-----------------|
| دبلوم فأقل          | 6     | 12.2            |
| بكالوريوس           | 25    | 51.1            |
| دراسات عليا         | 18    | 36.7            |
| المجموع             | 49    | 100.0           |

يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم العلمي الشهادة الجامعية المتوسطة دبلوم (12.2%)، ونسبة من يحملون الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس تساوي (51.1%) وهم النسبة الأكبر، ومن يحملون الشهادات العليا (36.7%).

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| متغير سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية% |
|--------------------|-------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات     | 11    | 22.4            |
| 5- أقل من 10 سنوات | 25    | 51.1            |
| 10 سنوات فأكثر     | 13    | 26.5            |
| المجموع            | 49    | 100.0           |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من 5 سنوات (22.4%) ، ونسبة الذين يمتلكون خبرة ما بين 5- أقل من 10 سنوات سنة تساوي (51.1%) وهي النسبة الأكبر. ونسبة الذين يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر تساوي (26.5%).

#### الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

| متغير المستوى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------|-------|----------------|
| مدير عام              | 3     | 6.1            |
| نائب مدير عام         | 6     | 12.2           |
| مدير                  | 6     | 12.2           |
| رئيس قسم فأقل         | 34    | 569.           |
| المجموع               | 54    | 100.0          |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن نسبة من يحملون مسمى الوظيفي مدير عام بلغت (6.1%)، وهي النسبة الأقل، ونسبة الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام تساوي (12.2%)، ونسبة الذين مساهم الوظيفي مدير تساوي 12.2%. فيما ان الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم فأقل قد حصلوا على أعلى نسبة وقد بلغت (69.5%).

**أداة الدراسة:** تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تناولت مواضيع مشابهة لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة أداة لقياس المتغيرات الموجودة في الدراسة الحالية.

**صدق الأداة:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة.

**ثبات الأداة:** استخدمت الدراسة طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس الثبات ويبين الجدول التالي معاملات ثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

#### الجدول رقم (5) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

| المحور                                                | عدد الفقرات | معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا |
|-------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------|
| أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية    | 21          | 0.95                             |
| مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية     | 21          | 0.93                             |
| معيقات تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية | 13          | 0.86                             |
| الكلي                                                 | 55          | 0.92                             |

تكشف بيانات الجدول السابق والذي يوضح معامل الثبات لجميع محاور الأداة وتراوح بين (0.86-0.95)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي باستخدام طريقة الفا كرونباخ (0.92) وهذا يوضح أن معامل الثبات مرتفع. أن هذا الارتفاع في درجة ثبات الاستبيان يشجع الباحثة على اعتماد تلك الاستبانة وتوزيعها بشكل نهائي لإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها كأداة للدراسة عند تطبيقها.

## مفتاح تصحيح الأداة:

اعتمد المفتاح التالي وفق المقياس ليكرت الخماسي: جدول رقم (6)

|            |       |       |      |           |
|------------|-------|-------|------|-----------|
| أوافق بشدة | أوافق | متوسط | ارفض | ارفض بشدة |
| 5          | 4     | 3     | 2    | 1         |

واعتمد في هذه الدراسة المقياس الآتي، لتقدير واقع التطبيق: جدول رقم (7)

| النسبة      | الدرجة      |
|-------------|-------------|
| من 1 - 1.79 | منخفضة جداً |
| 1.80 - 2.59 | منخفضة      |
| 2.60 - 3.39 | متوسطة      |
| 3.40 - 4.19 | كبيرة       |
| 4.20 - 5.00 | كبيرة جداً  |

### تحليل نتائج الدراسة

تحليل السؤال الاول: ما أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية ؟

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات محور أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية

| الرقم | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | يهتم رئيسي بمشاعر مرؤوسيه                                             | 3.98            | 0.75              | كبيرة  |
| 2     | يدعم رئيسي مرؤوسيه في مواقف العمل                                     | 4.00            | 0.68              | كبيرة  |
| 3     | يولي رئيسي الاهتمام بتلبية احتياجات مرؤوسيه                           | 3.94            | 0.66              | كبيرة  |
| 4     | يهتم رئيسي بتطوير أداء مرؤوسيه                                        | 3.84            | 0.75              | كبيرة  |
| 5     | يولي رئيسي الاهتمام بالاتصالات في مجال العمل                          | 3.82            | 0.81              | كبيرة  |
| 6     | يهتم رئيسي بالأهداف العامة للوزارة وأهداف وحاجات العاملين             | 3.98            | 0.78              | كبيرة  |
| 7     | يراعي رئيسي التوازن بين الأهداف العامة للوزارة وأهداف وحاجات العاملين | 3.63            | 0.70              | كبيرة  |
| 8     | يعامل رئيسي مرؤوسيه بعدالة وبطريقة متكافئة                            | 3.84            | 0.90              | كبيرة  |
| 9     | يراعي رئيسي تحقيق العدالة في تقارير تقييم الأداء                      | 3.67            | 0.77              | كبيرة  |
| 10    | يتعامل رئيسي مع مرؤوسيه بشفافية                                       | 3.76            | 0.72              | كبيرة  |
| 11    | يحدد رئيسي اختصاصات ومسؤوليات كل فرد                                  | 3.78            | 0.80              | كبيرة  |

|    |                                                                 |      |      |
|----|-----------------------------------------------------------------|------|------|
| 12 | يوضح رئيسي الأداء المتوقع من كل فرد                             | 3.57 | 0.74 |
| 13 | يوضح رئيسي أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى جماعة العمل    | 3.61 | 0.67 |
| 14 | يركز رئيسي على أداء جماعة العمل أكثر من الأداء الفردي           | 3.47 | 0.74 |
| 15 | يهتم رئيسي بإنجازات جماعة العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي. | 3.43 | 0.76 |
| 16 | يهتم رئيسي بتوضيح أهداف الأداء على مستوى الوزارة                | 3.57 | 0.61 |
| 17 | يوضح رئيسي المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي                   | 3.61 | 0.73 |
| 18 | يقوم رئيسي برفع وعي المرؤوسين للإرشادات التوجيهات الخاصة بالعمل | 3.76 | 0.72 |
| 19 | يوضح رئيسي الحقوق الواجبات من خلال سلوك التعامل اليومي          | 3.71 | 0.79 |
| 20 | يفي رئيسي بالوعود                                               | 3.84 | 0.66 |
| 21 | يتصرف رئيسي مع مرؤوسيه بثقة وأمان                               | 3.63 | 0.67 |
|    | الدرجة الكلية                                                   | 3.73 | 0.73 |

يتضح من الجدول رقم (8) أن أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.73)) وانحراف معياري ((0.73)) وهذا يدل على أن واقع التطبيق كبير عند آراء الباحثين. كذلك نلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.43 – 4.00)، والفقرة التي حصلت على أعلى المتوسطات رقم (2) تنص على "يدعم رئيسي مرؤوسيه في مواقف العمل" بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة كبيرة من آراء الباحثين. فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يهتم رئيسي بإنجازات جماعة العمل أكثر من اهتمامه بالأداء الفردي" بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة كبيرة من آراء الباحثين.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة.

#### الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات محور مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية

| الرقم | الفقرة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة     |
|-------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1     | أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين أطرافه | 3.73            | 0.64              | كبيرة      |
| 2     | توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي بالعمل         | 3.80            | 0.54              | كبيرة      |
| 3     | يحترمني الآخرون في وظيفتي                         | 3.96            | 0.82              | كبيرة      |
| 4     | عندي رضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي            | 4.14            | 0.65              | كبيرة      |
| 5     | أخلص بجودة التعامل مع زملائي في العمل             | 4.16            | 0.59              | كبيرة      |
| 6     | عندي مسؤولية عن كل ما أقوم به                     | 4.31            | 0.62              | كبيرة جداً |

|    |                                                 |      |      |            |
|----|-------------------------------------------------|------|------|------------|
| 7  | أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي             | 4.20 | 0.50 | كبيرة جداً |
| 8  | لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي       | 3.69 | 0.74 | كبيرة      |
| 9  | حجم العمل في وظيفتي مناسب                       | 3.76 | 0.80 | كبيرة      |
| 10 | تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة                 | 3.80 | 0.98 | كبيرة      |
| 11 | أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي        | 3.53 | 0.71 | كبيرة      |
| 12 | أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي           | 3.37 | 0.91 | متوسطة     |
| 13 | اعتبر نفسي جزء هام من جماعة عملي                | 4.00 | 0.74 | كبيرة      |
| 14 | يتبادل أفراد جماعة العمل مشاعرهم بحرية          | 3.69 | 0.74 | كبيرة      |
| 15 | يشترك أعضاء الجماعة في القرارات التي تهمهم      | 3.47 | 0.71 | كبيرة      |
| 16 | يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات     | 3.69 | 0.98 | كبيرة      |
| 17 | يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل | 3.88 | 0.60 | كبيرة      |
| 18 | يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه                | 3.73 | 0.84 | كبيرة      |
| 19 | يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل مخفز           | 3.65 | 0.80 | كبيرة      |
| 20 | لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي   | 3.57 | 0.65 | كبيرة      |
| 21 | أستطيع أن أشارك برأيي في حل المشكلات في العمل   | 3.84 | 0.62 | كبيرة      |
|    | الدرجة الكلية                                   | 3.81 | 0.72 | كبيرة      |

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.81) وانحراف معياري ((0.72) وهذا يدل على أن واقع التطبيق كبير عند المبحوثين.

كذلك نلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.37 – 4.31)، والفقرة التي حصلت على أعلى المتوسطات رقم (6) تنص على "عندي مسؤولية عن كل ما أقوم به" بمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة كبيرة جداً من آراء المبحوثين. فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) والتي تنص على "أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي" بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية؟

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات محور معيقات تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية

| الرقم | الفقرة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | ضعف التخطيط الجيد في الوزارة                                    | 3.47            | 0.68              | كبيرة  |
| 2     | قلة الالتزام بالقواعد والقوانين الادارية                        | 3.27            | 0.67              | متوسطة |
| 3     | ضعف توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة     | 3.24            | 0.75              | متوسطة |
| 4     | قلة شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل                     | 3.35            | 0.78              | متوسطة |
| 5     | قلة وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات والتقاليد | 3.71            | 0.71              | كبيرة  |
| 6     | ضعف توافر البيئة التكنولوجية السليمة                            | 3.84            | 0.80              | كبيرة  |
| 7     | قلة تأهيل القيادات للتعامل مع اساليب ونظم العمل بالوزارة        | 3.73            | 0.73              | كبيرة  |
| 8     | ضعف التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسيير العمل الإداري | 3.69            | 0.71              | كبيرة  |
| 9     | قلة الأساليب والطرق التقنية الحديثة في العمل                    | 3.65            | 0.78              | كبيرة  |
| 10    | سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات                               | 3.43            | 0.91              | كبيرة  |
| 11    | فشل القيادة في مواكبة التطورات والسعي نحو تنمية مهاراتهم        | 3.45            | 0.89              | كبيرة  |
| 12    | العمل في بيئة مملوءة بالتوتر وكثرة النزاعات بين الموظفين        | 3.31            | 1.04              | متوسطة |
| 13    | الاعتماد على استشارات الغير بشكل اساسي في العمل                 | 2.92            | 1.15              | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية                                                   | 3.47            | 0.82              | كبيرة  |

يتضح من الجدول رقم (10) أن معيقات تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.47) وانحراف معياري ((0.82) وهذا يدل على أن واقع التطبيق كبير عند المبحوثين.

كذلك نلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.92 – 3.84)، والفقرة التي حصلت على أعلى المتوسطات رقم (6) تنص على " ضعف توافر البيئة التكنولوجية السليمة " بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة كبيرة من أراء المبحوثين. فيما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص على " الاعتماد على استشارات الغير بشكل اساسي في العمل " بمتوسط حسابي (2.92) وبدرجة متوسطة من أراء المبحوثين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ونص على:** هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية؟  
ولفحص هذا السؤال الفرضي تم حساب معاملات الارتباط بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية وبين الجدول التالي نتائج السؤال الفرضي.

### الجدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية

| جودة حياة العمل |                     |                   |
|-----------------|---------------------|-------------------|
| **0,689         | معامل ارتباط بيرسون | القيادة الأخلاقية |
| 0.000           | الدلالة الإحصائية   |                   |
| 54              | حجم العينة          |                   |

يتبين من الجدول (15) السابق أن معامل الارتباط بيرسون بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية يساوي (\*\*0.689) ، مما يعني وجود علاقة طردية ، وأيضاً نلاحظ أن  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من (0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين أثر تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية.

### نتائج اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المستوى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذه تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم ( 12 ) اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

| الفرضية | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
|         | ذكر   | 31    | 3.77            | 0.57              | 0.678  | 0.256  | 0.615         |
|         | انثى  | 18    | 3.66            | 0.46              |        |        |               |

نصت الفرضية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية "، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات

الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.256) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.615)، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة. به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (13): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 296.062        | 2            | 148.031        | 1.196           | 0.312         |
| داخل المجموعات | 5693.938       | 46           | 123.781        |                 |               |
| الكلية         | 5990.000       | 48           |                |                 |               |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$  \*)

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يشير إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (1.196) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.312)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (14): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 55.264         | 2            | 27.632         | 0.214           | 0.808         |
| داخل المجموعات | 5934.736       | 46           | 129.016        |                 |               |
| الكلية         | 5990.000       | 48           |                |                 |               |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$  \*)

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم، مما يشير إلى عدم تأثير متغير الخبرة على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" ( $0.214$ ) وبدلالة إحصائية مقدارها ( $0.808$ )، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 418.275        | 3            | 139.425        | 1.126           | 0.349         |
| داخل المجموعات | 5571.725       | 45           | 123.816        |                 |               |
| الكلية         | 5990.000       | 48           |                |                 |               |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$  \*)

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة 0.05) نحو " أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مساهم الوظيفي، مما يشير إلى عدم تأثير المستوى الوظيفي على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (1.126) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.349)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المستوى الوظيفي).  
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ ) في آراء المبحوثين حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.  
ولإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم ( 16 ) اختبار تحليل التباين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس

| الفرضية | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------|---------------|
|         | ذكر   | 31    | 3.82            | 0.53              | 0.409  | 2.067  | 0.156         |
|         | انثى  | 18    | 3.77            | 0.35              |        |        |               |

نصت الفرضية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq a$ ) في آراء المبحوثين حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (2.067) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.156)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (17): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 185.142        | 2            | 92.571         | 0.966           | 0.388         |
| داخل المجموعات | 4409.838       | 46           | 95.866         |                 |               |
| الكلي          | 4594.980       | 48           |                |                 |               |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$  \*)

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يشير إلى عدم تأثير المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (0.966) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.388)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (18): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية واقع مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 138.589        | 2            | 69.294         | 0.715           | 0.494         |
| داخل المجموعات | 4456.391       | 46           | 96.878         |                 |               |
| الكلي          | 4594.980       | 48           |                |                 |               |

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم، مما يشير إلى عدم تأثير متغير الخبرة على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" ( $0.715$ ) وبدلالة إحصائية مقدارها ( $0.494$ )، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (19): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | 1387.480       | 3            | 462.493        | 6.489           | 0.001         |
| داخل المجموعات | 3207.500       | 45           | 71.278         |                 |               |
| الكلية         | 4594.980       | 48           |                |                 |               |

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو " مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. أي أن إجابات أفراد العينة اختلفت على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف مساهمهم الوظيفي، مما يشير إلى تأثير المستوى الوظيفي على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" ( $6.489$ ) وبدلالة إحصائية مقدارها ( $0.001$ )، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند متغير المسمى الوظيفي.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فقد تم إجراء أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، تم إجراء اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك كما في الجدول رقم (23).

اختبار L.S.D. حسب متغير المستوى الوظيفي الجدول رقم (20)

| المستوى الوظيفي<br>أ                                    | المستوى الوظيفي<br>ب | الفرق في<br>المتوسط الحسابي | الدلالة الإحصائية |
|---------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|-------------------|
| مدير عام                                                | نائب مدير عام        | 14.83333*                   | 0.017             |
|                                                         | مدير                 | -6.33333                    | 0.294             |
|                                                         | رئيس قسم فأقل        | 3.33333                     | 0.515             |
| نائب مدير عام                                           | مدير عام             | -14.83333*                  | 0.017             |
|                                                         | مدير                 | -21.16667*                  | 0.000             |
|                                                         | رئيس قسم فأقل        | -11.50000*                  | 0.004             |
| مدير                                                    | مدير عام             | 6.33333                     | 0.294             |
|                                                         | نائب مدير عام        | 21.16667*                   | 0.000             |
|                                                         | رئيس قسم فأقل        | 9.66667*                    | 0.013             |
| رئيس قسم فأقل                                           | مدير عام             | -3.33333                    | 0.515             |
|                                                         | نائب مدير عام        | 11.50000*                   | 0.004             |
|                                                         | مدير                 | -9.66667*                   | 0.013             |
| * يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي |                      |                             |                   |

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مستواهم الوظيفي (مدير عام) وأفراد العينة الذين مستواهم الوظيفي (نائب مدير عام)، وكذلك وجود فروق بين مستواهم الوظيفي (نائب مدير عام) و(مدير، رئيس قسم فأقل)، وكذلك وجود فروق بين مستواهم الوظيفي (رئيس قسم فأقل) و(مدير)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

ملخص النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أثر تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.73) وانحراف معياري ((0.73) وهذا يدل على أن أثر التطبيق كبيرة عند آراء المبحوثين.
2. تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.81) وانحراف معياري ((0.72) وهذا يدل على أن واقع التطبيق كبير عند المبحوثين.
3. أشارت نتائج الدراسة أن معيقات تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية قد أتى بمتوسط ((3.47) وانحراف معياري ((0.82) وهذا يدل على أن واقع التطبيق كبير عند المبحوثين .
4. أظهرت نتائج الدراسة أن الرئيس يهتم بمشاعر رؤوسيه ويدعم رؤوسيه في مواقف العمل ويولي الاهتمام بتلبية احتياجات رؤوسيه وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

5. تبين من نتائج الدراسة أن الرئيس يهتم بتطوير أداء مرؤوسيه ويهتم بالأهداف العامة للوزارة وأهداف وحاجات العاملين. كبيرة من آراء المبحوثين.
6. أشارت نتائج الدراسة أن الرئيس يولي الاهتمام بالاتصالات في مجال العمل ويعامل مرؤوسيه بعدالة وبطريقة متكافئة وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
7. أشارت نتائج الدراسة أن الرئيس يحدد اختصاصات ومسؤوليات كل موظف في الوزارة ويوضح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن المرؤوسين لديهم مسؤولية عن كل ما يقومون به من أعمال خلال ممارستهم لوظيفتهم، وأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم وبدرجة كبيرة جداً من آراء عينة الدراسة.
9. تبين من نتائج الدراسة أن احترام متبادل بين الموظفين في الوزارة، وأن عندهم رضا عن الإنجاز الذي يحققونه في عملهم، ويخلصون في جودة التعامل مع زملائهم في العمل وبدرجة كبيرة من آراء عينة الدراسة.
10. أشارت نتائج الدراسة أن حجم العمل في وظيفة المرؤوسين مناسبة، وتتميز مهامهم في العمل بالتحدي والمتعة وبدرجة كبيرة من آراء عينة الدراسة.
11. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يعتبرون انفسهم كجزء هام من جماعة العمل، وأنهم يستطيعون المشاركة برأيهم في حل المشكلات التي تطرأ أثناء العمل وبدرجة كبيرة من آراء عينة الدراسة.
12. أشارت نتائج الدراسة أن الاداء الفردي للموظف يحدد مقدار أجرهم ومكافآتهم في العمل وبدرجة متوسطة من آراء عينة الدراسة.
13. تبين من نتائج الدراسة أنه من أن أهم معيقات تطبيق القيادة الاخلاقية في الوزارات الفلسطينية تتمثل في:
  - أ. ضعف التخطيط الجيد في الوزارة.
  - ب. قلة وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات والتقاليد.
  - ت. ضعف توافر البيئة التكنولوجية السليمة.
  - ث. قلة تأهيل القيادات للتعامل مع اساليب ونظم العمل بالوزارة.
  - ج. ضعف التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسيير العمل الإداري.
  - ح. قلة الأساليب والطرق التقنية الحديثة في العمل.
  - خ. فشل القيادة في مواكبة التطورات والسعي نحو تنمية مهاراتهم.
14. أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى الاهتمام بجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية.

15. أشارت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة المستوى الوظيفي).

16. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاهتمام بحياة العمل في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة). فيما يوجد أثر عند متغير المستوى الوظيفي.

#### توصيات الدراسة

1. ضرورة أن يقوم الرئيس بتعزيز ودعم رؤوسه في مواقف العمل وأن يولي مزيداً من الاهتمام بتلبية احتياجات رؤوسه الخاصة بالعمل.
2. يجب أن يتمتع الموظفون بروح الفريق الواحد في تنفيذ أعمالهم ولتحقيق أهداف الوزارة المرسومة ضمن الخطة الاستراتيجية الموضوعة سلفاً.
3. يجب أن لا يعتمد الاداء الفردي للموظف على مقدار الاجر والمكافأة الذي يحصلون عليه نتيجة القيام بتنفيذ أعمالهم لان ذلك من واجبه الوظيفي.
4. ضرورة ان تعمل الوزارة على التخطيط الجيد وبما يحقق اهداف الوزارة والسرعة في الانجاز للمهام الوظيفية الملقاة على عاتق الموظفين.
5. يجب ان تعمل الوزارة على إيجاد لوائح واضحة لحل المشكلات المرتبطة بالعادات والتقاليد بنزاهة وشفافية.
6. ضرورة ان تقوم الوزارة بتوفير البيئة التكنولوجية السليمة لان ذلك يسهم في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.
7. يجب على الوزارة ان تهتم بتأهيل القيادات للتعامل مع اساليب ونظم العمل بالوزارة.
8. ضرورة اتباع اسلوب التفويض الاداري الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسيير العمل الإداري.
9. ضرورة العمل على إيجاد الأساليب والطرق التقنية الحديثة في العمل لإنجاز الاعمال بسرعة ودقة وكفاءة.
10. يجب ان تعمل القيادة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والسعي نحو تنمية مهاراتهم.

#### المصادر والمراجع:

##### رسائل دكتوراه:

ماضي، خليل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قناة السويس، مصر.

##### رسائل ماجستير:

1. الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية— غزة.
2. يحيى، سحر. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

**مجالات:**

1. راضي، مجت. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة، مجلة البحوث الإدارية، مجلد 26، عدد 2.
2. الشنوي، سليمان بن عبدالله . (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد 6، عدد 4.
3. عبد السيد، سهام و فرجاني، سلوى. (2020). بعنوان القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد 11، عدد 5.
4. عبدالرحمن، ماجدة محسن. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية، مجلة تنمية الريف، مجلد 35، عدد 112.
5. غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، عدد 27.
6. المغربي، عبد الحميد. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد 2، عدد 35.

**الكتب:**

1. جاد الرب، سيد محمد . (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
2. جاد الرب، سيد محمد. (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية.
3. عبد الوهاب، علي محمد. (1994). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، وايد سيرفس للنشر.
4. المغربي، عبد الحميد، عبدالفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
5. هاوس، بيتر ج. نورث. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمه صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

**الانترنت:**

1. De hoogh and Den Hartoogh, 2010. بعنوان القيادة الأخلاقية: الاستخدام المسؤول اجتماعيا للسلطة، جامعة كامبردج.

**المصادر الأجنبية:**

1. Brown, Michael E., Trevino, Linda K. And Harrison, David A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct, Development and Testing. "Organizational Behavior and Human Decision Processes.
2. Mihelic, Katarina K., Lipicnik, Bogdan and Tekavcic, Metka, (2010). Ethical leadership, International Journal Of Management & Information Systems\_ Fourth Quarter Volume.
3. Palanski, M.E., & Yammarino, FJ. (2009). "integrity and leadership: A multi\_ level conceptual framework." The Leadership Quarterly.
4. Ruiz, Pable, Ruiz, Carmen, and Martinez, Ricardo. (2011). "Improving the leader\_ Follower" Relationship: Top manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-down effect on follower job Response, "Journal of Business Ethics.