

## إختبار الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي مستشفى رحوية تيارت

## Testing the mediating role of the quality of working life in the relationship between ethical leadership and improvement of job performance

## A field study on the employees in the hospital of Rahouia Tiaret

د. بوشقيفة حميد<sup>1</sup>، ط.د. راوي بن اعمر<sup>2</sup>، د. قرايري نور الدين<sup>3</sup><sup>1</sup> جامعة تيارت (الجزائر)، hamid.bouchekifa@univ-tiaret.dz<sup>2</sup> جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، raoui.benamar@univ-tissemsilt.dz<sup>3</sup> جامعة معسكر (الجزائر)، noureddine.guerrairi@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2024/03/15

تاريخ القبول: 2024/01/21

تاريخ الاستلام: 2023/09/13

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مستشفى رحوية تيارت، وكذلك فحص الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في هاته العلاقة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية قدر حجمها بـ 100 موظف. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) وتحليل المسار (Path analysis) بالإستعانة ببرنامج Smart PLS3.

أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الأخلاقية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي وهي وساطة جزئية. ومن خلال هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، جودة الحياة الوظيفية، الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL: M5, I31, M12

**Abstract:**

This study aims to identify the impact of ethical leadership on improving job performance from the point of view of the employees of Rahouia Tiaret Hospital, as well as testing the mediating role of the quality of work life in this relationship. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to size sample of 100 employees. And after statistical processing of the data using structural equations modeling (SEM) and path analysis using Smart PLS3 software.

The results of the study showed that ethical leadership has a statistically significant positive effect on improving job performance. The results also indicated that the quality of work life mediates the relationship between ethical leadership and job performance improvement, which is a partial mediation. Through these results, a set of recommendations and proposals were developed.

**Keywords:** Ethical leadership; QWL; Job performance.

**Jel Classification Codes :** M12, I31, M5.

**Résumé:**

Cette étude vise à comprendre l'impact du leadership éthique sur l'amélioration des performances professionnelles du point de vue des employés de l'hôpital de Rahouia à Tiaret, ainsi qu'à examiner le rôle médiateur de la qualité de vie professionnelle dans cette relation. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon aléatoire de 100 employés. Après traitement statistique des données en utilisant la modélisation par équations structurelles (SEM) et l'analyse de chemin (Path analysis) en utilisant le logiciel Smart PLS3, les résultats de l'étude ont montré que le leadership éthique a un impact positif statistiquement significatif sur l'amélioration des performances professionnelles. De plus, les résultats ont indiqué que la qualité de

vie professionnelle médiatise la relation entre le leadership éthique et l'amélioration des performances professionnelles, constituant ainsi une médiation partielle. Sur la base de ces résultats, plusieurs recommandations et propositions ont été formulées.

**Codes de classification de Jel: M12, I31, M5.**

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: [h2.boucekifa@live.com](mailto:h2.boucekifa@live.com)

## 1. مقدمة:

في الكثير من الأحيان يرتبط نجاح منظمة ما إلى حد كبير بكفاءة القيادة وفعاليتها، بمعنى آخر الكيفية التي تدار بها هذه الأخيرة وبالمنظمت القيادي الذي يتم استخدامه، وبمأن موضوع القيادة يحظى باهتمام مستمر من قبل الباحثين بإعتباره أهم عوامل نجاح المنظمات نتيجة الإنعكاس المباشر على الأداء الوظيفي للموظفين. فإن التحدي الكبير الذي يواجه مديري المنظمات بصفة عامة ومديري الموارد البشرية بصفة خاصة داخل هو كيفية إدارة وتسيير تلك الموارد البشرية بأسلوب قيادي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهذه الموارد بإعتبارها أحد العوامل المحددة لنجاح المنظمة، وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات والذي ظهر تأثيره جليا خاصة مع تزايد الصراع التنظيمي في أزمة كوفيد 19، وقصد تحقيق التميز الإداري أصبحت القيادة الأخلاقية مطلبا وأسلوبا فعالا لمواكبة هذا التحول، وبمأن الأخلاق تعتبر ضرورة لتنظيم وتوجيه السلوك العام للأفراد في المنظمات من جهة، ووجود مؤسسات بإعتبارها نظم إجتماعية تتضمن عناصر تنظيمية وإنسانية وإجتماعية صممت في جوهرها كمؤسسات أخلاقية لتلبية حاجات إنسانية من جهة أخرى ينجر عنها مكاسب تساهم في تنمية قدرات مواردها البشرية وتحسين أدائها الوظيفي، حتمية تدفعنا إلى التشجيع على تبني هذا النوع من القيادة والذي من شأنه أن يقود عملية التحول للقادة التقليديين إلى ما هو إبداعي ويرسخ ثقافة تنظيمية تساعد على خلق سلوكيات جديدة لديهم ومن ثم مشاركتها مع الأفراد العاملين.

ونتيجة لهاته التغييرات فقد شهدت العديد من المنظمات تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات، والأساليب وكذا الإجراءات العملية التي تقوم عليها الإدارة من خلال التركيز على هندسة عملياتها الإدارية وتحديد الأبعاد الهيكلية لديها، إضافة إلى التركيز على العناصر التنظيمية، وفي المقابل أهملت موضوع لا يقل أهمية بل ويعتبر من أهم العناصر التي أصبح تأثيره كبيرا على تحسين الأداء الوظيفي ونمو المنظمات خاصة تلك الخدماتية منها، والذي يتمثل في تحسين جودة الحياة الوظيفية أو بيئة العمل، هذه الأخيرة أكدت العديد من الدراسات أنها تمثل مصدر من مصادر الرضا الوظيفي والقوة الدافعة لتحسين الأداء.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

لعل من أبر القضايا التي حظيت بإهتمام كبير في مجال إدارة منظمات الأعمال في الوقت الراهن نجد القيادة وإدارة الموارد البشرية لما تكتسبه هذه الأخيرة من أهمية بالغة كونها تمثل المحرك الرئيسي لإدارة المنظمات بفعالية تحقق لها النمو والإستمرارية، وإستنادا لهاته الأهمية تسعى المنظمات دائما لتبني أفضل الطرق والأساليب القيادية لتطوير وتحسين أداء موظفيها، وحسب نظرية الأداء الوظيفي يوضح Boman Motouildo and Schmit (1997) أن الأداء الوظيفي يتعلق بتقييم السلوك الفردي وبيئة الأعمال (Qaralleh, Abdul Rahim, & Richardson, 2023, p. 3). في حين أن السلوك الفردي يعبر عن الرضا الوظيفي الناتج عن طريقة التفاعل بين القيادة والأفراد، أما بيئة العمل تمثل جودة الحياة الوظيفية. هذه البيئة حدد Casio (1986) مؤشرات لتحقيقها تمثلت في الرضا الوظيفي، الوفاء بالإلتزامات، جودة علاقات العمل وقلة الصراعات والتظلمات. (تواتي ، 2022 ، صفحة 486)، وعلية حتى الآن يوجد العديد من الدراسات حول قطاع الخدمات

الصحية التي لم تولي الإهتمام الكبير لقضايا مثل الأداء الوظيفي هذه النتيجة أثرت بشكل مباشر على تقديم خدمات صحية جيدة للمريض.

في دراستنا الحالية سوف نسلط الضوء على نوع من أنواع الأنماط القيادية الحديثة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، كون أن الدراسة التي أجراها Plimio (2010) بينت أن أحد أكثر المسائل التي تواجه المنظمات المعاصرة هو السلوك غير الأخلاقي للقيادة، هذه الفجوة أوجدت أزمة ثقة بين أفراد المنظمة (Monahan, 2012, p. 57)، هنا يأتي دور القادة لتطوير سلوكياتهم لسد هذه الفجوة، وإستنادا إلى نموذج نظرية التعلم الإجتماعي فإن القادة يطورون سلوكياتهم القيادية المبنية على محاكاة قدوة القائد الأخلاقي ويحثون أتباعهم على التصرف بأخلاقية. (Riggio, Zhu, & Reina, 2010)، والقيادة الأخلاقية بإعتبارها نمط إداري حديث يرتكز على مبدأ التأثير على الآخرين لفعل الأشياء بالطرق الصحيحة داخل المنظمات خاصة إذا كانت هذه المنظمات عبارة عن نظم إجتماعية مثل دراستنا الحالية والتي ركزت على الموظفين العاملين بمستشفى رحوية ولاية تيارت.

بناء على ما سبق ذكره، تم طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوجود جودة

### الحياة الوظيفية كمتغير وسيط؟

#### 2.1 أهداف الدراسة:

تهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مستشفى رحوية تيارت، من خلال إعتداد جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة، إضافة إلى قياس الأثر المباشر في هذه العلاقة.

#### 3.1 منهجية وأدوات الدراسة:

إستندت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالإعتماد على المراجعة الأدبية لمختلف المراجع ذات الصلة بموضوع البحث. أما البيانات الأولية المستعملة في الجانب التطبيقي فتم تصميم إستبانة من أجل جمع البيانات والتأكد من مؤشرات جودة المطابقة وصدق ثبات النموذج بهدف إختبار صحة فرضيات الدراسة عن طريق برنامج Smart PLS<sub>3</sub>.

#### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### 1.2 الإطار النظري:

##### 1.1.2 القيادة الأخلاقية:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المعقدة في مجال إدارة الأعمال والمنظمات، لذا نجد وجهات نظر عديدة للباحثين الذين درسوا الدور القيادي وتأثيره على نجاح أو فشل المنظمات بالتركيز على القادة وأسلوبهم القيادي كونهم العنصر الأساسي في هذا التأثير، والقيادة كمفهوم إجرائي عرف تطورا مستمرا في مجالات تكييفه وأنماطه عبر العصور حيث إرتبط في الأول بالتحكم والسلطة والدكتاتورية ليعرف لاحقا نهج أخرج مع ظهور أنماط إدارية حديثة إرتبطت هذه الأخيرة بالقدوة والتشاركية والأخلاق والتنمية البشرية، ولأن القيادة أصبحت من أهم عوامل نجاح الإدارة في أي منظمة فهناك من يرى بأنها "مفتاح الإدارة وجوهر العملية الإدارية بإعتبارها العامل الأهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمات" (مزبان، 2022، صفحة 147)، كما تعبر القيادة عن التفاعل المشترك بين سلوك العاملين والقائد من خلال التأثير الإيجابي لتحقيق الأهداف بكفاءة، والعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة تسودها علاقات أساسية ضمن إطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة

والتشريعات. (القحطاني و حميدي، 2021، صفحة 409)، إذن القيادة هي القدرة على التأثير والتشجيع والسماح للعاملين بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة" (Aftab, Sarwar, Amin, & Kiran, 2021, p. 157)

وبإعتبار القيادة على أنها الأسلوب أو العملية التي تدار بها كافة الأجزاء المكونة للمنظمة فإنها تعتبر من أهم المحددات لنجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، هذه الأهمية تساهم فيها العناصر البشرية المؤهلة والنمط القيادي الذي يوجهها نحو تحقيق الأهداف. ومنذ منتصف الثمانينات توجهت الأبحاث والدراسات في مجال الفكر الإداري وإدارة المنظمات نحو الإهتمام بالجانب الأخلاقي ودراسة علاقات العمل داخل المنظمة لا سيما القيادة وكذا خارج المنظمة مع العملاء، يعود هذا الإهتمام بالأخلاق في الإدارة لدورها في تحديد إطار العمل وتوجيه القادة لإتخاذ القرارات المناسبة بما يسهم في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة حتى أصبح من يعتبر أن الأخلاق هي مبادئ العمل والسلوك الجديد للمنظمات الحديثة. (مزيان، 2022، صفحة 147)، ولعل (Chester I. Barnard) يعتبر من أوائل من أشار صراحة لمفهوم الأخلاق في العمل الإداري، إذ يرى أن منظمات الأعمال عبارة عن نظم معقدة مبنية على التعاون ما بين الأفراد الذين تتكون منهم، لذلك من الضروري أن تتسم القيادة بمبادئ الأخلاق كون أن بقاء المنظمة وإستمراريتها حسب قوله يعتمد على نوع القيادة خاصة تلك التي تستمد مبادئها من العمل الأخلاقي. (شحماط و بوقلقول، 2021، صفحة 939)

إستنادا إلى النظرية الإجتماعية المعرفية تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب نسبيا من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، والترويج لهذا السلوك من خلال التواصل الثنائي الإتجاه الذي يساهم في تعزيز عملية صنع القرار" (Martin, Emich, McClean, & Woodruff, 2021)، كما تعرف القيادة الأخلاقية أيضا بأنها "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين وتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (المحوري، 2022، صفحة 26)، من خلال هذا التعريف يتضح أن القادة الأخلاقيين يسعون إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة بناء على المعايير الأخلاقية، بمعنى أن تصرفاتهم وأفعالهم في الحياة المهنية والشخصية تكون أكثر وضوحا وإلتزاما وتأثيرا على الآخرين، هذا الدور الكبير للقادة الأخلاقيين يعمل على تشكيل مناخ أخلاقي داخل المنظمة من خلال التوجيه الأخلاقي والممارسات الأخلاقية كالنزاهة والمساواة، وعلى هذا الأساس طور Skovira and Harmon (2006) فكرة البيئة الأخلاقية داخل المنظمات بإعتبارها المفهوم الأخلاقي أو البيئة التي يعمل فيها القادة، بحيث تؤثر هذه البيئة في عملية صنع القرار، هذا المفهوم حدد تركيبات مشتركة تساعد في بلورة البيئة الأخلاقية للمنظمة أهمها سياسة المنظمة، السلوك الأخلاقي، العلاقات والإطار الأخلاقي للقائد والشؤون المالية والبشرية والبيئية (Monahan, 2012, p. 59)، وترتبط القيم الأخلاقية للقيادة بإستمرار بالمناخ الأخلاقي للمنظمات الذي يعد ضروريا للتأثير على سلوكيات الموظفين ودفعهم للتصرف بشكل أخلاقي وصحيح، وعليه فإن المناخ الأخلاقي يلعب دورا وسيطيا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية للموظفين. (Al Halbusi, Tang, Williams, & Ramayah, 2022)

وعلى الرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية على نطاق واسع خاصة في المجتمعات الغربية إلا أن مشكل كالغموض الأخلاقي لم يحظى بإهتمام كبير في الأدبيات بالرغم من أن دراسته توفر رؤى مختلفة لأنماط قيادية حديثة، والغموض الأخلاقي حسب (Cox, 2020) يعرف على أنه كل موقف أو فعل يجعل ظروف الموظف غير مريحة، ووفقا لـ Schwepker and Good (2017) يرتبط الغموض الأخلاقي بعدم اليقين بشأن كيفية التعامل مع المواقف الأخلاقية التي تنشأ في مكان العمل. كما يحدث الغموض الأخلاقي عندما يتلقى الموظف معلومات غير كافية، وسياسات غير واضحة، وسلطة غير مؤكدة، وعلاقات غير ملائمة تسهل أداء عمله (Dannery & Ruswanti, 2022, p. 28).

وعليه فإن مناقشة موضوع كالمغوض الأخلاقي من خلال القيادة حتما يقودنا إلى تصحيح السلوكيات غير الأخلاقية مما يساعد من تقليل ضغوط العمل والصراع التنظيمي (Dannery & Ruswanti, 2022) كل هذه الأمور من شأنها أن تمثل عاملا أساسيا في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية. (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 84)

في الأخير يمكن النظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها أسلوب إداري يعتمد على تحديد وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية داخل وخارج المنظمة. هذه القيم والمبادئ يتشارك فيها معظم الأفراد المكونين للمنظمة والتي تعبر عن مجموعة من سلوكياتهم (أقوال وأفعال) الصحيحة خاصة القادة منهم من خلال العمل على توجيه المرؤوسين وتشجيعهم على إتخاذ القرارات الصحيحة قصد تحقيق أهداف المنظمة. والقيادة الأخلاقية ترتبط في المقام الأول بالقائد الأخلاقي هذا الأخير يتميز بمجموعة من الخصائص والمعايير الأخلاقية مثل الإلتزام بالمبادئ والتزاهة والشفافية التي تعمل على تحسين الأداء وتطوير قدرات الموظفين. كما يسعى القائد الأخلاقي أيضًا إلى خلق بيئة عمل تتميز بالثقة والإحترام الثنائي الإتجاه، إذن فالقائد الأخلاقي يمثل القدوة إتجاه المرؤوسين ويساعدهم على تحسين أدائهم ويشجعهم على المشاركة الفعالة في مساعدة فريق العمل والتواصل، هذه العملية حتما ترتبط بشكل إيجابي بنتائج الموظفين الإيجابية بما في ذلك مواقفهم وسلوكياتهم المختلفة وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

## 2.1.2 جودة الحياة الوظيفية:

مع بداية الثورة الصناعية وما صاحبها من إرتفاع في معدلات ضغط العمل وعدم الرضا الوظيفي للكثير من فئات العمال ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي عرف إختصارا باسم QWL فتعالت الأصوات للمناداة بتحسين ظروف الحياة العملية، وخلال التسعينيات من القرن الماضي إنتشر هذا المصطلح لتتبناه كبرى المؤسسات العالمية قصد الإهتمام بإشباع رغبات وإحتياجات الموظفين الداخلية والخارجية، من خلال تطبيق أساليب هندسة الموارد البشرية وتحسين كفاءتها ومهاراتها كأحد الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات. (شاكر، 2023، صفحة 290)، ومفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوفير بيئة مثالية للعاملين تساعدهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم بصفة مستمرة، وفي هذا الشأن وردت عدة تعاريف لجودة الحياة الوظيفية للعديد من الباحثين والتي عبرت عن وجهة ونظرة كل منها حسب إختصاص وطبيعة البحث ولعل أهمها نجد:

تري نصاري (2013) جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المنظمة لضمان تحسين الحياة العملية والشخصية للموظفين مما قد تؤثر هذه الأساليب على أداء وإلتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي يرفع من جودة الأهداف المراد تحقيقها" (زياني و بوبكر، 2022)

جودة الحياة الوظيفية هو برنامج يعمل على تحسين ظروف العمل بشكل فعال (من وجهة نظر الموظفين) وزيادة الفعالية التنظيمية (من وجهة نظر القيادة). (Karoso, Nur Ilham, Rais, & Dara, 2022, p. 171)، ويعرفها Afsar (2014) بأنها "توفير بيئة مناسبة ينتج عنها رضا الموظفين وتشعرهم بالإرتياح، بالإضافة إلى الإهتمام بتوقعاتهم الوظيفية وصولا للفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة" (عاطف، ب ت، صفحة 14)

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى العمليات المخططة والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، وتسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين. في حين أكدت العديد من الدراسات أنها تتمثل في برنامج شامل يهدف بشكل أساسي إلى تحسين رضا العاملين حول بيئة العمل ومساندتهم بشكل فعّال لتحسين الأداء العام للمنظمة ككل. (العصيمي و الأغضف، 2023، صفحة 142)

يؤكد الباحثين أن جودة الحياة في العمل السائدة في المنظمات باتت تمثل أهم مصادر رضا العاملين، ومؤشر للمناخ وبيئة العمل المحفزة التي تتميز بها المنظمة عن بقية المنظمات المنافسة، كيف لا وأن جودة الحياة الوظيفية تعمل على تحسين نوعية الحياة في العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والمهنية. (واري، واري، ولفير، 2022، صفحة 624)، وبالتالي فهي معياراً لتنمية المهارات التنظيمية التي توفر عوامل بيئة تنظيمية جيدة كالرضا والالتزام، التحفيز والمسؤولية والإنضباط في العمل (Aminizadeh, et al., 2021, p. 2)، هذه المعايير تساهم في زيادة القدرة على إستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية والإحتفاظ بها، مما ينتج عنها خلق منافسة بين الكفاءات وإدارة المواهب الأمر الذي يولد الإبداع والإبتكار والذي يعتبر أحد المداخل المساعدة على تطور وإستمرارية المنظمة، ناهيك عن تقليل الصراع التنظيمي ورفع مستويات الرضا الوظيفي مما قد يدعم إنتمائهم وولائهم، كل هذه الأمور في الأخير سوف تحقق للمنظمة التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين. (شاكور، 2023، صفحة 293)

إذن يتم تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها المدخل الإداري الذي يتم من خلاله تلبية الإحتياجات البشرية في مكان العمل، ومن هذا المنطلق يركز الباحثين على منظورين حول ما يتعلق بالتمتع بجودة الحياة الوظيفية، ووفقاً لوجهة النظر الأولى فإن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من الظروف والممارسات المتعلقة بالأهداف التنظيمية، أما وجهة النظر الثانية فهي العملية التي يتم من خلالها معالجة وتحديد تصورات الموظفين حول رغبتهم في الشعور بالأمان والرضا وأن لديهم فرص للنمو والتطور. (Agustina, Yusuf, Sutiyana, Ardianto, & Nrvadewi, 2022, p. 521)

من خلال ما سبق ذكره فإن المفاهيم المرتبطة بـ QWL هي في الأساس تعمل على توجيه وتنمية الموارد البشرية، للعمل ضمن بيئة عمل عالية الجودة تعكس مواقفهم وسلوكياتهم الوظيفية مقابل تحدي ضغط ظروف العمل، إذن فجودة الحياة الوظيفية تعكس المستوى الذي يحس به الموظف بالرضا والإستقرار في مكان العمل، وجودة الحياة الوظيفية تعبر عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي للفرد داخل المنظمة لا سيما الراتب، مستويات الإشراف، علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، وخارج المنظمة من خلال التوازن بين الحياة المهنية والعائلية، وبغية الوصول لمستوى حياة وظيفية جيدة يؤكد الباحثين على ضرورة توفر البيئة التنظيمية لمجموعة من الأبعاد تشمل المفاهيم الأساسية لظروف وبيئات العمل كالتوازن بين الأسرة والعمل، السلامة الوظيفية، الإستقلالية في إتخاذ القرارات وإحساس بالإنتماء والشعور بالذات (Bagtasos, 2011).

وفي الأخير وعلاوة على ما أشارت إليه الدراسات حول خصائص وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، يتضح جلياً أنه لا يمكن حصر مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمات بإختلاف تركيباتها، هذه الحتمية تقودنا إلى حقيقة مفادها أن تحقيق أهداف المنظمة من توفير جودة حياة وظيفية خاصة ما تعلق بتحسين الأداء الوظيفي إنما هو مرتبط بطبيعة المنظمة ومستوى إحتياجات وتوقعات موظفيها لذا وجب التركيز على نوع وقيمة هذه العناصر ومدى مطابقتها لبيئة عمل المنظمة.

### 3.1.2 الأداء الوظيفي:

على مدى السنوات الخمس أو العشر الماضية حظي الأداء الوظيفي بإهتمام بحثي كبير للتعرف على الروابط بين الأداء الوظيفي والأفراد وسلوكياتهم لفهم فعالية الوظائف، والأداء الوظيفي يعرف بأنه أشياء ملحوظة يقوم بها الأفراد على أنها سلوكيات مرتبطة بأهداف المنظمة. (Qaralleh, Abdul Rahim, & Richardson, 2023, p. 6)، ووفقاً للمنهج السلوكي للإدارة فإن أداء الموظف هو كمية ووجود المنتج أو الخدمة التي يقدمها الموظف بصفة فردية أو جماعية، بمعنى آخر مقارنة نتائج

العمل المؤدى بالمعايير المعمول بها (Agustina, Yusuf, Sutiyan, Ardianto, & Nrvadewi, 2022, p. 592). إذن فالأداء الوظيفي هو "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن أفعال وأقوال الفرد أثناء أداء مهامه، هذه المهام تتمثل في تحمل المسؤولية وحسن التنفيذ، إضافة إلى التفاعل والتواصل داخل المنظمة، وقبول الأفكار الجديدة والإبداع والإلتزام التنظيمي، المرتبطة مع بعضها والتي تتلخص في قيام الفرد بواجباته المهنية وتنفيذ ما يطلب منه بفعالية" (جاويش، 2023، صفحة 9). يعرف بوحفص (2010) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الذي يحدثه الفرد جراء تأدية مهامه والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار والمهام، قصد الوصول إلى نتائج جيدة والتي تسعى دائما الكثير من المنظمات إلى تحقيقها" (لادي، 2023، صفحة 60) ويعرف أبوعلفة (2002) الأداء الوظيفي على أنه "تحقيق وإنجاز المهام المرتبطة بوظيفة الفرد داخل المنظمة، إذن فهو يعبر عن الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وفي هذا الشأن فرق أبوعلفة بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة البدنية والفكرية المؤداة، أما الأداء فهو يقيس تلك الجهد بالنتائج التي يحققها الفرد" (لادي، 2023، صفحة 60)

الأداء الوظيفي عبارة عن مجموع السلوكيات الهادفة، والنتائج المحققة من طرف العامل عند قيامه بمهامه وممارسته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمنظمة. (سحنون و عمر روبي، 2019، صفحة 25)، هذه السلوكيات والتفاعلات الإجتماعية تكون مصدرا مهما وبارزا لتطوير هوية دور المرؤوسين، خاصة عند النظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم قدوة (Masianoga & Chakauya, 2023, p. 853)، وعرف جمال (2007) الأداء الوظيفي بأنه القدرة على أداء المهام بفعالية باستخدام الموارد المتاحة (Aftab, Sarwar, Amin, & Kiran, 2021, p. 159) ولأن نجاح المنظمة بات مرتبطا بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم أصبحت عملية تحسين الأداء الوظيفي بطريقة تقنية ومنظمة أمرا ضروريا لضمان مخرجات أداء جيدة لا سيما في ظل التغيرات والتطورات المصاحبة لشدة المنافسة في مجال إدارة المنظمات. (عبد المنعم و سعد، 2023، صفحة 339)، وباعتبار التحسين المستمر للأداء يمثل أحد ركائز التطوير التي تمنح للمنظمة موقع تنافسي مقابل المنظمات الأخرى فهو يعتبر فلسفة إدارية تهدف من خلالها المنظمات إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج. (زرفاوي و بن عمر، 2019، صفحة 72)

يتضح من خلال ما سبق أن تحسين الأداء هو علاج القصور في الأداء الفعلي المرتبط بمدخلات ومخرجات نظام إدارة الأداء. (عبد المنعم و سعد، 2023، صفحة 339)، يتأثر الأداء الوظيفي بالخصائص الفردية (الخبرة والمعرفة والمهارات والدافع وبيئة العمل والأمن الوظيفي (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu, 2020, p. 10)، هذه الخصائص جعلت مؤشرات قياسه متعددة، وفقا ل Robbins and Jude (2017) يتكون الأداء الوظيفي من خمسة مؤشرات تتمثل في جودة العمل، حجم العمل، إستغلال الوقت، الفعالية والإستقلالية (Darmawan, et al., 2020, p. 2582)، في حين ذكرت العديد من الكتب والمقالات عوامل مختلفة يمكن إستخدامها للإشارة إلى الأداء الوظيفي وقياسه، مثل الإلتزام التنظيمي والكفاءة الذاتية، وأسلوب القيادة هذا الأخير يمكن أن يؤثر في أداء الموظفين من خلال إستخدام النمط القيادي المناسب عن طريق السيطرة على الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Al-Jedaiaa & Mehreza, 2020, p. 2080)، في الأخير يمكن القول أن قياس الأداء الوظيفي يمثل مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تداخل مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض (القدرة، فهم الوظيفة، البيئة التنظيمية، الدافع الفردي). (Thanh, Thanh Hoa, Thuy, & Thien, 2022, p. 1164)

أيضا يتم أداء الموظف بطرق مختلفة من خلال قياس مؤشرات الأداء ومنح مزايا لجميع الموظفين لأننا نعتقد أن مؤشر مثل الصحة الجسدية والنفسية يعتبر بالغ الأهمية للفرد من أجل تحسين أدائه وبالتالي أداء المنظمة، ولقياس أداء الموظف تم وضع ستة مؤشرات للقياس تمثلت في (الجودة، الكمية، الإنضباط، الإستخدام الفعال للموارد، الإستقلالية، الإلتزام) (Karoso, Nur Ilham, Rais, & Dara, 2022, p. 170). كما يمكن تقييم الأداء الوظيفي من خلال توفير معايير أداء للمنظمة، وحسب (Ahuja, 2006) يمكن إعتبار الأداء الوظيفي جيدا إذا كان قادرا على إظهار مدى جودة الإنتاجية والكفاءة والفعالية عند العمل وجودة الخدمة أو المنتج، والإنتاجية يعبر عنها من خلال المقارنة بين المخرجات والمدخلات، في حين يتم إثبات الكفاءة من خلال إستخدام الحد الأدنى من الموارد، وأخيرا الجودة تتلخص في خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية الإحتياجات المتوقعة (Darmawan, et al., 2020, p. 2582).

## 2. الدراسات السابقة ونموذج الدراسة:

### 1.2 الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي إرتبطت بموضوع بحثنا بصفة مباشرة أو غير مباشرة. دراسة (رأفت، 2019) بعنوان: أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة. كان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع جودة حياة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة بجمهورية مصر العربية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما كانت الإستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات حول 265 عامل، نتائج الدراسة بينت أن هناك مستوى وإدراك أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين جودة حياة العمل ومستوى الأداء الوظيفي وكانت أبعاد (الخصائص الوظيفية، المشاركة في القرارات، الأجور والمكافآت) كأكثر أبعاد جودة حياة العمل تأثيرا في تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة، وعلى إثرهاته النتائج جاءت توصيات الدراسة لتؤكد على ضرورة تحسين جودة حياة العمل للعمال لا سيما ما تعلق بمعايير العدالة والشفافية إضافة إلى العمل على ضرورة زيادة فعالية مشاركة الموظفين في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات. دراسة (محمود، مزيد، محمد، وشريف، 2021) بعنوان: تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. كان الهدف من الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المضاد لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم العمل على دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لمديريات الخدمات بالمحافظة والتي بلغ عددها 400 عامل، نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود علاقة ترابطية موجبة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل المضاد)، وعلى إثر هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تكوين قيادات إدارية تعمل على توجيه البعد الأخلاقي وترسيخ أخلاقيات القيادة مما يساهم بشكل فعال في بناء قطاع متكامل يدعم تطبيق السلوك الأخلاقي داخل مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. دراسة (عمرو، 2017) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل). كان الهدف من الدراسة التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل وكذلك البحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة،

توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي والنزاهة) على جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل، الخصائص الوظيفية، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل وأسلوب الإشراف) على مستوى مصلحة الضرائب المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب قوائم الإستقصاء وبإستخدام الإستبانة كأداة رئيسية تم جمع البيانات من طرف عينة دراسة بلغ حجمها 360 عامل، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات، وقصد تحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار Path analysis، نتائج التحليل أظهرت وجود علاقة ترابطية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بإستثناء بعد التوجه نحو المرؤوسين، كما بينت النتائج أن لبعد التوجيه الأخلاقي تأثير كبير على جودة حياة العمل، عموماً أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير ودور للقيادة الأخلاقية بأبعادها على تحسين جودة حياة العمل، وعلى إثر هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم الثقافة الأخلاقية على مستوى كافة وحدات مصلحة الضرائب من خلال صياغة ووضع دستور أخلاقي يساهم في منح صلاحيات للقادة لتوجيه العاملين أخلاقياً، كذلك العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعمال لا سيما الإهتمام بفرق العمل والحرص على نشر ثقافة العمل الجماعي.

دراسة (AlShehhi, Alshurideh, Al Kurdi, & Salloum, 2020) بعنوان:

### **The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review.**

كان الغرض من هذه الورقة البحثية هو دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين داخل منظمات الأعمال، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم مراجعة منهجية لعدد من الأبحاث والدراسات التي تناولت الموضوع من خلال التصميم الفرعي الوصفي لثلاثون (30) ورقة بحثية التي تم نشرها خلال الفترة ما بين 2015 حتى 2020، النتائج المتحصل عليها بينت أن للقيادة الأخلاقية تأثير مباشر على أداء الموظفين، كما بينت نتائج التحليل أيضاً أنه يوجد توافق في تحسين الأداء الوظيفي كلما كانت هناك معاملة جيدة للموظفين (جودة حياة وظيفية) هذه النتيجة من شأنها أن تحدد الإلتزام التنظيمي للموظف. وبناء على النتائج المحصل عليها أوصت الدراسة على ضرورة إدماج الموظفين ضمن سياسات التغيير الإستراتيجي والتنظيمي قصد سهولة تحفيز وتقييم أداء الموظفين لا سيما عندما يتعلق الأمر بآثار نهج القيادة الأخلاقية بإعتبارها دور حاسم في تعزيز التوجيه الأخلاقي للموظف.

دراسة (Thanh, Thanh Hoa, Thuy, & Thien, 2022) بعنوان:

### **The Relationship Between Ethical leadership, Job Engagement, and Job Performance: Evidence from the Public Sector in Vietnam.**

كان الهدف من البحث دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمشاركة الوظيفية والأداء الوظيفي لعمال القطاع العام في دولة الفيتنام، لتحقيق أهداف البحث أجري مسح مقطعي لعينة قدر حجمها بـ 200 عامل، ولفحص فرضيات الدراسة تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي متعدد المتغيرات، نتائج التحليل بينت أنه يوجد تأثير إيجابي لكل من القيادة الأخلاقية والإلتزام بالعمل على أداء الموظفين، كما بينت النتائج أيضاً أن القيادة الأخلاقية تمثل متغير معدل في العلاقة بين المشاركة الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال تقليل الآثار السلبية للعمل غير الأخلاقي ورفع من مستوى الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة بين المشاركة الوظيفية والأداء الوظيفي بصفة مباشرة، وبناء على النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بأن الحكومة الفيتنامية ينتظرها عمل كبير لكي تكون إستراتيجية واضحة ورؤية حول تعزيز دور القيادة الأخلاقية في القطاع العام.

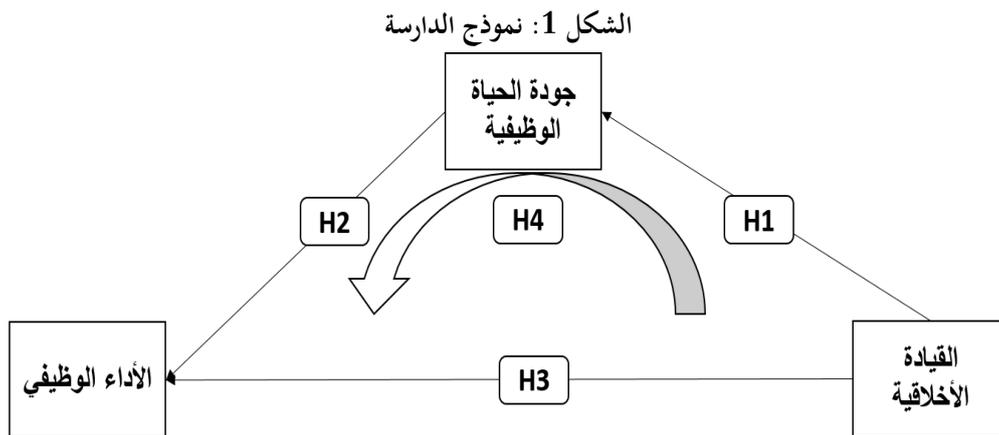
دراسة (Schwepker Jr & Dimitriou, 2021) بعنوان:

## Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry.

جاء الهدف من هذا المقال لدراسة علاقة وتأثير القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي بوجود كل من ضغوط العمل والغموض الأخلاقي كمتغيرات وسيطة في العلاقة من وجهة نظر موظفي الإتصال بالعملاء في صناعة الضيافة الفندقية في الولايات المتحدة، ولتحقيق أهداف البحث تم أخذ عينة إستطلاعية قدر حجمه بـ 316 موظفا ضمن نطاق الإتصال بالعملاء في الفنادق وكانت الإستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات المجمعّة تم إستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالإعتماد على برنامج AMOSv25، نتائج التحليل الإحصائي للبيانات أظهرت أن للقيادة الأخلاقية علاقة ودور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، في حين بينت النتائج أيضا أن كل من ضغوط العمل والغموض الأخلاقي لا يتوسّط العلاقة، وعليه وبالرغم أن النتائج أثبتت أنه بوجود سلوكيات للقيادة الأخلاقية سوف يتحسن أداء الموظفين إلا أنه يمكن أن يتأثر أداء الموظفين أيضا بشكل سلبي نتيجة ضغوط العمل التي تصاحب الغموض الأخلاقي، إذن قراءة النتائج تؤكد على أنه يمكن تقليل ضغوط العمل والسلوك الأخلاقي مع الحفاظ في نفس الوقت على جودة الأداء الوظيفي من خلال القيادة الأخلاقية عن طريق فهم الحالة النفسية والعقلية للموظفين، وعلى إثر كل هاته النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على تقليل ضغوط العمل والسلوك غير الأخلاقي للموظفين من خلال تحسين الظروف المهنية لديهم وتحديد سلوكيات مرتبطة بالتوجيه الأخلاقي للتعامل مع ضغوط العمل، أيضا ضرورة تحديد الفهم الصحيح للتوقعات الأخلاقية مما قد يساعد في سد فجوة الغموض الأخلاقي، عموما توصي الدراسة بضرورة التعامل مع المواقف الأخلاقية لتحسين الأداء الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: الدراسة الحالية دراسة إستكشافية للعلاقة بين القيادة الأخلاقية بصفته متغير مستقل والأداء الوظيفي بصفته متغير تابع بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة في منظمات أقل ما يقال عنها أنها وحدات إجتماعية، وبالإستناد على الدراسات السابقة تم تطوير نموذج لدراستنا الحالية، ومن خلاله تم صياغة مجموعة من الفرضيات جاءت النتائج على النحو التالي:

### 1.2 نموذج الدراسة وفرضياتها:



المصدر: من إعداد الباحثين بالإستناد على الدراسات السابقة

**1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية؛

**2H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي؛

**3H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي؛

**4H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط.

## 3. الطريقة والإجراءات:

## 1.3 النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM

## 1.1.3 النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling)

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) أحد أساليب الإحصاء المتقدم التي تستخدم في تحليل العلاقات المتشابكة بين المتغيرات (النماذج النظرية) وإختبار مدى مطابقتها مع البيانات التي تم جمعها أو الحصول عليها عن طريق عينة الدراسة، كما يمكن إعتبار النمذجة بالمعادلات البنائية نمطاً مفترضاً للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة (Observed Variables) والمتغيرات الكامنة (Latent Variables) (أبو الحسن، 2022، صفحة 78).

## 2.1.3 مبررات استخدام PLS-SEM

توفر نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM أو المستندة للتباين العديد من المزايا للباحثين الذين يستخدمون نمذجة المعادلات البنائية CB-SEM أو المستندة على الارتباط، ونظراً للإنتشار الواسع لها فإنه من المهم تقديم تبرير لاستخدام PLS-SEM، حيث من خلال مراجعة الدراسات التي إستخدمت PLS-SEM نجد أن أبرز مبررات الإستخدم ترجع حسب (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014) إلى عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، صغر حجم العينة وطبيعة المتغيرات الكامنة. (معاريف، زناقي، و حجاج، 2021، صفحة 318)، وهذا ما يتوافق مع دراستنا تقريبا أي صغر حجم العينة (100 مشاهدة فقط) وكذا عدم خضوعها للتوزيع الطبيعي.

## 3.1.3 مجتمع الدراسة وعينته:

لقد إعتدنا أسلوب العينة الميسرة لإختيار عينة الدراسة المكونة من موظفي مستشفى رحوية ولاية تيارت، ومستشفى رحوية عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي 07-140 مؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، مهمتها التكفل بأنشطة الوقاية والعلاج القاعدي، العلاج الجوارى إضافة إلى تنفيذ البرامج الوطنية للصحة، حيث تم توزيع (120) إستبانته بطريقة عشوائية على موظفي المؤسسة، وتم إسترجاع منها (100) إستبانة بنسبة إجمالية قدرت بـ(83,33%)، وبعد فرزها لم يتم إستبعاد أي إستبانة، ليكون العدد الصالح للتحليل (100) إستبانته، والجدول التالي يوضح ما تم توزيعه وإسترجاعه من إستبانات على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 1: يوضح عينة الدراسة

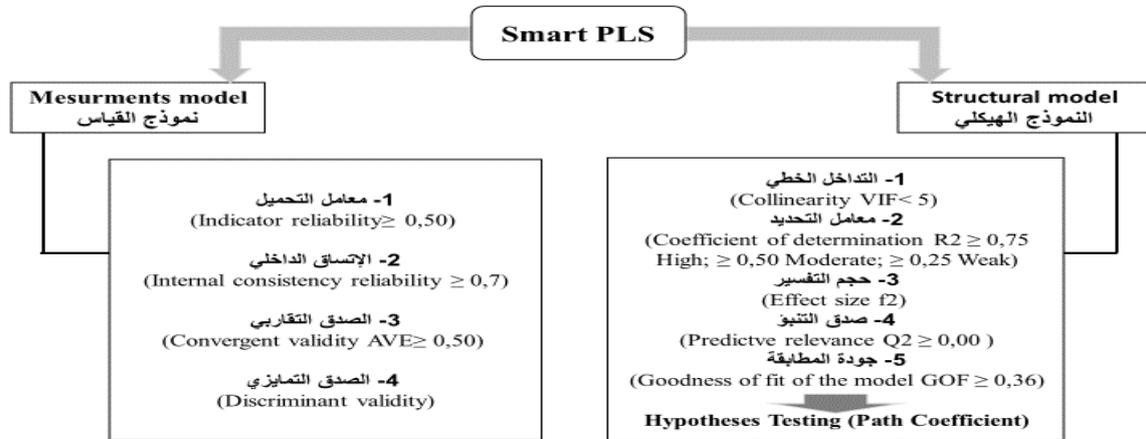
الإستمارات الموزعة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات المستبعدة	الإستمارات الصالحة للتحليل
120	100	00	100

المصدر: من إعداد الباحثين

## 4. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

إن تحليل البيانات بإستخدام Smart PLS ينقسم إلى قسمين، القسم الأول تقييم نموذج القياس (Measurments model) والذي يعبر عن علاقة العامل بالأسئلة المكونة له، في هذا القسم يوجد عدة مراحل أولاً يتم فحص تحميلات المؤشرات (Indicator reliability)، ثم بعدها نقوم بالتحقق من ثبات الإتساق الداخلي (Internal consistency reliability)، وتقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)، وأخيراً تقييم الصدق التمايزي (Discriminant validity)، أما بالنسبة للقسم الثاني والذي يمثل عملية تقييم النموذج الهيكلي (Structural model) يتم فيه فحص التداخل الخطي (Collinearity) بين المتغيرات المستقلة، تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج البنائي، فحص

معامل التحديد ( $R^2$ )، قياس حجم الأثر ( $f^2$ )، تقييم صدق التنبؤ ( $Q^2$ )، وأخيرا مؤشر جودة المطابقة (GOF). والشكل التالي يوضح مراحل عملية التحليل ومؤشرات القياس باستخدام برنامج Smart PLS. الشكل 2: نموذج التحليل باستخدام Smart PLS



المصدر: (Hair Jr, et al., 2021)

1.4 إختبار نموذج الدراسة: قبل التأكد من صحة النموذج لابد من تقييم نموذج القياس أولا ثم النموذج الهيكلي. 1.1.4 تقييم نموذج القياس: يتم تقييم نموذج القياس باستخدام مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمايزي. ❖ الصدق التقاربي وموثوقية النموذج:

الجدول 2: الصدق التقاربي وموثوقية النموذج

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة (CR)	RHO-A	ألفا كرونباخ	معامل التحميل (FL)	العوامل	المتغيرات
0,541	0,913	0,908	0,892	0,802	X1	القيادة الأخلاقية
				0,681	X2	
				0,695	X3	
				0,689	X4	
				0,577	X5	
				0,680	X6	
				0,833	X7	
				0,827	X8	
				0,792	X9	
0,546	0,877	0,833	0,830	0,790	M1	جودة الحياة الوظيفية
				0,805	M2	
				0,740	M3	
				0,754	M5	
				0,749	M6	
				0,572	M7	
				0,726	Y1	
0,761	Y2					
0,775	Y3					
0,850	Y4					
0,608	Y5					

				0,560	Y6	
--	--	--	--	-------	----	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) أن جميع تحميلات (تشبعات) مؤشرات المتغيرات الكامنة حققت المعدل المطلوب حسب ما أوصى به (Hair Jr, et al., 2021) فيما تعلق بالدراسات الخاصة بالعلوم الإجتماعية والتي حددها بـ  $(FL \geq 0,50)$ ، في حين أن العوامل التي حققت نسب أقل من المقبول تم حذفها وهي  $(M4=0,119; M8=0,421)$ ، إذن يمكن القول أن هذه النتائج تدل على وجود مستويات كافية من ثبات المؤشرات (Indicator reliability)، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite reliability) وكذا قيم معاملات (A -ohR) جميعها فاقت الحد الأدنى المقبول (0,70)، وبالتالي فإن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بخاصية ثبات الإتساق الداخلي. كما أشارت نتائج الدراسة بأن جميع قيم AVE جاءت معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية إذ أن كل القيم أكبر من (0,50)، هذا ما يفسر أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته وبالتالي الصدق التقاربي (Convergent Validity) لنموذج القياس قد تحقق.

#### ❖ الصدق التمايزي:

من خلال هذا الإختبار سوف نقوم بقياس مدى إختلاف المتغيرات عن بعضها، ويجب أن تكون قيمة علاقة المتغير مع نفسه أكبر من القيمة التي يحققها مع متغير آخر.

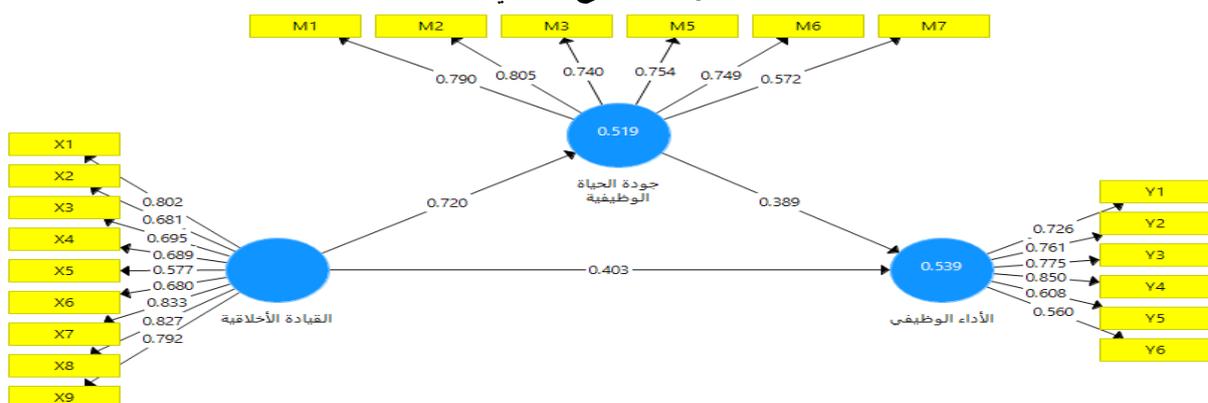
الجدول 3: الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة

معيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker criterion)			المتغيرات
الأداء الوظيفي	القيادة الأخلاقية	جودة الحياة الوظيفية	
			الأداء الوظيفي
	0,735		القيادة الأخلاقية
0,739	0,720		جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أعلاه الخاص بالإرتباطات بين المتغيرات الكامنة، نلاحظ أن جميع المتغيرات لها قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر وبالتالي فإن جميع معاملات (Discriminant Validity) معنوية ومقبولة إحصائياً هذا يفسر أن كل متغير يمثل نفسه. وبالتالي يمكن قبول الصدق التمايزي للنموذج، وأن نموذج القياس يتسم بصلاحية بناء جيدة.

الشكل 3: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

## 2.1.4 تقييم النموذج الهيكلي:

من أجل تقييم جودة النموذج الهيكلي سوف نستخدم مجموعة من المعايير للتحقق من صحة نموذج الدراسة (جودة النموذج، جودة النموذج الداخلي، جودة معادلات الإنحدار الهيكلية)، وتمثل مؤشرات التطابق هاته فيما يلي:

- معامل تضخم التباين VIF والذي يشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.
- معامل التحديد  $R^2$  والذي يشير إلى القوة التنبؤية للنموذج داخل عينة الدراسة.
- معامل تأثير الحجم  $f^2$  Effect of size  $f^2$  والذي يشير إلى حجم التأثير بين المتغيرات الكامنة
- مقياس الصدق التنبؤ  $Q^2$  وهو يقيس القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة خارج عينة البحث
- مؤشر جودة المطابقة (GOF) للحكم على الملاءمة العامة للنموذج

الجدول 4: قيم معامل تضخم التباين (VIF)

المتغيرات	العوامل	(VIF)
القيادة الأخلاقية	يهتم رئيسي بتطوير أداء مرؤوسيه	2,533
	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على العمل معا وليس التنافس فيما بينهم	1,947
	يوفر مسؤولي المباشر البيئة المناسبة للعمل الجماعي بين العاملين	2,056
	يتواصل مسؤولي المباشر مع العاملين بخصوص القضايا الأخلاقية	2,227
	يقوم مسؤولي المباشر بدعم السلوك الأخلاقي	1,436
	يشكر مسؤولي المباشر العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد الأخلاقية	1,875
	يسهم مسؤولي المباشر في رفع الروح المعنوية للعاملين معه	2,918
	يعمل مسؤولي المباشر على التحسين المستمر للمستوى المهني للعاملين معه	3,063
	يعمل مسؤولي المباشر على تحسين أداء العاملين مهنيا	3,396
جودة الحياة الوظيفية	يحرص مسؤولي المباشر على تقاسم فرص تطور المسار المهني للموظفين بشكل متساوي	2,112
	توجد عدالة في إختيار الموظفين للترقية	2,026
	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين الأطراف الموظفين	1,582
	يعاملني رئيسي بعدالة	1,692
	يعطيني معلومات كاملة عن العمل	1,779
	راتي عادل بالنظر إلى مجهودي في المؤسسة	1,252
الأداء الوظيفي	تقوم المؤسسة بدورات تدريب وتكوين لتحسين أداء العاملين	1,585
	عملية الإتصال بين العامل ورئيسه تؤدي إلى تحسين أداء العامل	1,913
	تمتلك المؤسسة كل وسائل الدعم والتحفيز التي تساهم في إبراز مواهب العامل	1,797
	يسهر مسؤولي على جعلني أحافظ على مستويات عالية في الأداء	2,052
	أبتكر طرق وأساليب جديدة في العمل لتحسين أدائي الوظيفي	1,493
	تخلق المكافأة جو تنافسي بين العاملين لتحسين الأداء	1,336

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن كل قيم VIF أقل من (5) ما يدل على عدم وجود إرتباط خطي بين العوامل المكونة للنموذج، بمعنى آخر أنها مستقلة عن بعضها البعض وأن الأبعاد المكونة لكل عامل تختلف تماما عن الأبعاد المكونة للعوامل الأخرى، وهذا مؤشر يدل على قوة ومصداقية النتائج.

الجدول 5: قيم معامل التحديد (R Square)

حجم التفسير	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> adjusted	معامل التحديد R <sup>2</sup> Square	المتغيرات الكامنة
عالي	0,514	0,519	جودة الحياة الوظيفية
عالي	0,530	0,539	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

من خلال الجدول رقم (5) أعلاه يتضح بأن جميع معاملات التحديد R Square معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن المتغير الكامن المستقل المتمثل في (القيادة الأخلاقية) يفسر ما مقداره حوالي 51,90% من التباين في (جودة الحياة الوظيفية) وهو تفسير عالي، في حين أن كل من (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) يفسران ما مقداره 53,90% من (الأداء الوظيفي) وهو تفسير عالي حسب (Haire and al, 2021). كما أن قيم معاملات التحديد المعدل جميعها جاءت قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم معامل التحديد وهذا يدل على جودة النموذج ومعنويته.

الجدول 6: قيم تأثير حجم العينة (Effect of size f Square)

Effect of size f Square		المتغيرات الكامنة
جودة الحياة الوظيفية	الأداء الوظيفي	
1,079	0,169	القيادة الأخلاقية
-	0,158	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن معاملات التأثير بين المتغيرات كلها جاءت معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، ولقياس حجم التأثير فقد أوصى (Cohen, 1988) بثلاث مستويات ( $0.15 > Es$ ) حجم أثر صغير، ( $0.15 > Es > 0.02$ ) حجم أثر متوسط، ( $Es > 0.35$ ) حجم أثر عالي، أما إذا كان حجم الأثر ( $Es > 0.02$ ) في هذه الحالة يندعم الأثر. (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014, p. 114) وعليه فقد بلغ تأثير القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية (1,079) وهو حجم أثر عالي لأنه أكبر من 0,35، أما على متغير الأداء الوظيفي فقد بلغ التأثير (0,169) ويعتبر هذا التأثير متوسط، وبالنسبة لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي فقد بلغ التأثير (0,158) وهو كذلك تأثير متوسط.

الجدول 7: قيم صدق التنبؤ Q<sup>2</sup> (Predictive relevance)

Q <sup>2</sup> = (1-SSE/SSO)	SSE	SSO	المتغيرات الكامنة
-	900,000	900,000	القيادة الأخلاقية
0,258	439,487	600,000	جودة الحياة الوظيفية
0,268	445,000	600,000	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

أما بالنسبة لقيمة جودة التنبؤ Q<sup>2</sup> فهي معنوية ومقبولة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من الصفر الأمر الذي يفسر أن للمتغيرات الكامنة التابعة للنموذج القدرة على التنبؤ.

الجدول 8: مؤشر جودة المطابقة (GOF)

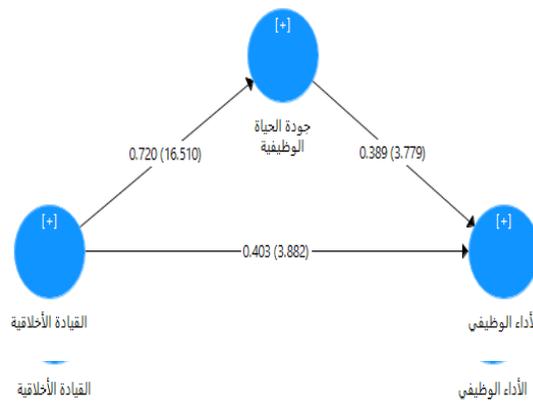
AVE		R Square		المتغيرات الكامنة
0,546		0,519		جودة الحياة الوظيفية
0,519		0,539		الأداء الوظيفي
AVE	0,532	R2	0,529	
GOF= $\sqrt{(AVE * R2)} = \sqrt{(0,532 * 0,529)}$				المعادلة
0,48				GOF

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

بما أن قيمة GOF جاءت مساوية لـ 0,53 وهي أكبر من 0,36، فهذا يدل على جودة النموذج الهيكلية المقترح ويتمتع بمطابقة كبيرة.

2.4 إختبار فرضيات الدراسة: يتم إختبار الفرضيات من خلال معاملات المسار للتأثير المباشر وغير المباشر، ولتقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار فسوف يتم الإعتماد على تفسير قيم (t) المحسوبة ومقارنتها مع القيمة الحرجة والمقدرة بـ (t=1,96) عند مستوى معنوية 0,05، أو قيمة إحتمال الخطأ (P-value ≤ 0,05)، وأيضا يتم الإعتماد على مجال الثقة لمعامل المسار عند نسبة 95% بحيث تكون قيمة الصفر خارج مجال الثقة (خامت، 2022، صفحة 384)، والشكل رقم (4) أدناه يوضح قيم معاملات مسار النموذج، وعليه نتقل لمرحلة الإجابة على الفرضيات من خلال معاملات المسار الخاصة بالتأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

الشكل 4: معاملات المسار

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

من أجل إختبار فرضيات الدراسة سوف يتم استخدام تقنية إجراءات الإرجاع Bootstrapping لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر، وحسب (Preacher & Hayes, 2008) هذه العملية تتم وفق الخطوات التالية:

1- فحص التأثير الكلي للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهنا يجب أن تتحقق العلاقة وتكون القيمة الإحتمالية (P-Value) أقل من 0,05 أي دالة إحصائياً.

2- فحص التأثير غير المباشر بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال تضمين المتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية) عن طريقة (Bootstrap the indirect effect)، في هذه الحالة يجب أن تكون القيمة الإحتمالية (P-Value) أقل من 0,05 أي دالة إحصائياً.

3- إجراء فحص فترات الثقة (95% Bootstrapped confidence interval)، قصد التحقق من صحة الوساطة وفي هذه الحالة إذا كان الصفر محصور في المجال بين Lower Level و Upper Lelel هنا يمكن القول أن المتغير الوسيط لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والعكس صحيح.

4- في حالة إستيفاء شرط الوساطة يتم التأكد من طبيعتها (وساطة جزئية أو كلية)، وتتم ذلك من خلال المقارنة بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة، على سبيل المثال (التأثير المباشر= التأثير الكلي - التأثير غير المباشر)، إذا تم العثور على قيمة دالة إحصائية للتأثير المباشر، فهنا يوجد وساطة جزئية في العلاقة، وفي حالة العكس يوجد وساطة كلية.

#### 1.2.4 معاملات المسار للتأثير المباشر:

الجدول 9: الأثر المباشر

القرار	P VALUES	T STATISTICS ( O/STDEV )	ORIGINAL SAMPLE (O)	العلاقة	الفرضيات
مقبولة	0,000	16,510	0,720	القيادة الأخلاقية <- جودة الحياة الوظيفية	H1
مقبولة	0,000	3,779	0,389	جودة الحياة الوظيفية <- الأداء الوظيفي	H2
مقبولة	0,000	3,882	0,403	القيادة الأخلاقية <- الأداء الوظيفي	H3

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PLS<sub>3</sub>)

أظهرت نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن قيمة (t=16,510) المحسوبة أكبر من قيمة (t=1,96) الحرجة هذا ما يفسر بوجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغير (القيادة الأخلاقية) والمتغير (جودة الحياة الوظيفية) حيث بلغت قيمة معامل المسار (a) عند مستوى معنوية (B=0,720; P≤0,05)، بمعنى أنه عند تعزيز متغير (القيادة الأخلاقية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (جودة الحياة الوظيفية) بنسبة 72,20% مع إفتراض ثبات باقي المتغيرات. وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الأولى (H1).

كما بينت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغير (جودة الحياة الوظيفية) والمتغير (الأداء الوظيفي) وهذا ما تؤكدته قيمة (t=3,779) المحسوبة، كما بلغت قيمة معامل المسار (b) عند مستوى معنوية (B=0,389; P≤0,05)، مما يعني أنه عند تعزيز متغير (جودة الحياة الوظيفية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (الأداء الوظيفي) بنسبة 38,90% مع إفتراض ثبات باقي المتغيرات. وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثانية (H2). كما نلاحظ أيضا تحقق الفرضية الثالثة (H3) والتي تنص على وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين المتغير (جودة الحياة الوظيفية) والمتغير (الأداء الوظيفي) حيث بلغت قيمة (t=3,882) المحسوبة ومعامل المسار (c) عند مستوى معنوية (B=0,403; P≤0,05)، مما يعني أنه عند تعزيز متغير (القيادة الأخلاقية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (الأداء الوظيفي) بنسبة 40,30% مع إفتراض ثبات باقي المتغيرات. وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثالثة (H3).

## 2.2.4 معاملات المسار للتأثير غير المباشر (الوساطة):

الجدول 10: الأثر غير المباشر

الفرضيات	العلاقة	ORIGINAL SAMPLE (O)	T STATISTICS (  O/STDEV  )	P VALUES	القرار
H4	القيادة الأخلاقية < - جودة الحياة الوظيفية - < الأداء الوظيفي	0,280	3,601	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي للتأثير غير المباشر بأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بوجود متغير وسيط تمثل في (جودة الحياة الوظيفية) وهذا ما تؤكد قيمة (t=3,601) المحسوبة والتي كانت أكبر من قيمة (t=1,96) الحرجة، في حين بلغت قيمة معامل المسار (c) عند مستوى معنوية (B=0,280; P<0,05)، مما يعني أنه عند تعزيز متغير (القيادة الأخلاقية وجودة الحياة الوظيفية) بدرجة واحدة يتم تحسين بعد (الأداء الوظيفي) بنسبة 28,00% وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الرابعة (H4) وبالتالي يمكن القول أن المتغير (جودة الحياة الوظيفية) يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الجدول 11: فترات الثقة

فترات الثقة 95% CI [LLCI-ULCI]	t-value	الأثر الكلي	الأثر غير المباشر	الأثر المباشر	العلاقة
			Path (c')	Path (c)	
[0,602-0,200]	3,601	0,683	0,280	0,403	القيادة الأخلاقية < - جودة الحياة الوظيفية - < الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات (Smart PIS<sub>3</sub>)

تظهر النتائج التي يعرضها الجدول السابق أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الأداء الوظيفي جاءت قيمها إيجابية ودالة إحصائياً (B=0,403; P<0,05; t=3,882)، كما أن العلاقة غير المباشرة بينهما عند تضمين جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط هي الأخرى أظهرت أثر إيجابي ودال إحصائياً (B=0,280; P<0,05; t=3,601) وجاءت نتائج فحص فترات الثقة 95% CI محصورة بين [0,200-0,602]، ومن خلال المقارنة بين النتائج يتضح أن الصفر لا يقطع مجال الثقة مما يوحي أنه يوجد وساطة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بينت النتائج إختلاف في العلاقة بين الأثر المباشر المتمثل في المسار (c) والأثر غير المباشر المتمثل بالمسار (c') حيث إنخفاض تأثيرها بوجود المتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية)، هذه النتائج تدل على أن متغير (جودة الحياة الوظيفية) يتوسط العلاقة بين (القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي) لأن الأثر لم يختفي، وأن هاته الوساطة تعتبر وساطة جزئية لأن أثر المتغير المستقل على التابع إنخفاض بسبب تضمين المتغير الوسيط في العلاقة.

## 5. خاتمة:

يشير أداء الموظف إلى نجاح الشخص خلال فترة معينة لتنفيذ المهام مقارنة بالإمكانيات المتاحة. هذا الأداء غالباً ما يتأثر بيئة العمل لا سيما النمط القيادي ونوعية الحياة الوظيفية ومدى رضا الموظف. لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة من

وجهة نظر موظفي مستشفى رحوية ولاية تيارت، بإفتراض أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة حياة وظيفية كمتغير وسيط في العلاقة، وإنطلاقاً من نتائج إختبار الفرضيات تمكنت الدراسة من الإجابة على الإشكالية. والتي بينت أن للقيادة الأخلاقية أثر في تحسين الأداء الوظيفي بوجود جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط، في حين أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وهذه الوساطة تعتبر وساطة جزئية.

وبناء على النتائج المحصل عليها يوصي الباحثين أولاً بضرورة إجراء دراسات حول الموضوع على نطاق أوسع من المؤسسات وحجم عينة أكبر قبل الحكم على الظاهرة، كما أنه يوصي بالتركيز على أسلوب القيادة لدى المنظمة لا سيما تلك الداعمة للعمل الأخلاقي لما له من أهمية في توجيه الأفراد للعمل الأخلاقي.

بمأن القيادة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي دائماً ما تكون لنا بيئة عمل أخلاقية وترسخ لثقافة تنظيمية مبنية على العدل والإنصاف والمساواة والإحترام ثنائي الإتجاه، فإن تبني هذه العوامل من شأنها أن تساهم في توجيه الأفراد لعمل الأشياء بالطرق الصحيحة وبالتالي تحقيق أداء أفضل.

تعتمد جودة ومستوى الخدمات المقدمة في منظمات إجتماعية كالمستشفيات على جودة حياة العمل والرضا الوظيفي بالدرجة الأولى، بمعنى أنه كلما كانت مستويات وجودة حياة عمل أعلى، حتماً يمكن تقديم أداء وخدمات أفضل للمرضى. وأخيراً، نظراً لأن دراستنا أثبتت أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على أداء الموظف، يجب إيلاء لعوامل مثل مناخ العمل والأجور والرواتب والعدالة مزيداً من الإهتمام من أجل تحقيق رضا وظيفي وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

#### 6. قائمة المراجع:

- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, 18(1), pp. 154-177. DOI: 10.1108/SRJ-09-2020-0393.
- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S., Ardianto, R., & Nrvadewi. (2022). Employee Performance Mediated Quality Of Work Life Relationship Satisfaction On The Job And Organizational Commitment. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), pp. 589-605.
- Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator-Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(3), pp. 1-31. DOI:10.1007/s13520-022-00143-4.
- Al-Jedaiaa, Y., & Mehreza, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), pp. 2077-2088. DOI: 10.5267/j.msl.2020.2.003.
- AlShehhi, H., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. (2020). The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review. *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020*, (pp. 417-426). DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_38)
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Afshar, P. J., & Sheikhbardsiri, H. (2021). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, /(), pp. 1-9. DOI: 10.1080/20479700.2020.1836734.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of Work Life: A Review of Literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), pp. 1-8.
- Dannery, F., & Ruswanti, E. (2022). The Influence of Ethical Leadership on Ambiguity, Motivation, Stress, and Performance Employees of PT. Aerospace. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), pp. 28603-28616. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6961>
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., . . . Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), pp. 2580-2592. DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR201903.

- Davidescu, A. A., Apostu, S. -A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), pp. 1-53. DOI:10.3390/su12156086
- Hair Jr, J., M. Hult, G. T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Gewerbestrasse, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. DOI:https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp. 106-121. DOI:https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128
- Karoso, S., Nur Ilham, R. R., Rais, R. P., & Dara, L. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), pp. 167-173. https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140
- Martin, S., Emich, K., McClean, E., & Woodruff, C. (2021). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration. *Journal of Business Ethics*, Springer, 176(1), pp. 1-13. DOI:10.1007/s10551-020-04685-0
- Masianoga, E. S., & Chakauya, L. (2023). The Influence of Ethical Leadership on Employee Creative and Innovative Behaviour: A Higher-Order Constructs Modelling in PLS-SEM. *Open Journal of Business and Management*, 11(/), pp. 851-872. DOI:https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113046
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), pp. 56-66.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), pp.879-891. DOI: 10.3758/BRM.40.3.879
- Qaralleh, S. J., Abdul Rahim, F. N., & Richardson, C. (2023). Job Resource and Job Performance Among Physicians in the Jordanian Health Sector: The mediating role of Job satisfaction. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), pp. 1-27/ e0378. DOI:https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.378
- Riggio, R., Zhu, W., & Reina, C. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), pp. 235-250. DOI: 10.1037/a0022286
- Schwepker Jr, C., & Dimitriou, C. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94(/). DOI:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860
- Thanh, N. N., Thanh Hoa, N. T., Thuy, H. T., & Thien, N. D. (2022). The Relationship Between Ethical leadership, Job Engagement, and Job Performance: Evidence from the Public Sector in Vietnam. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(2), pp. 1161-1176.
- أمال زرفاوي، و سامية بن عمر. (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 14، الصفحات 68-79.
- أمينة مزيان. (2022). دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة بنك السلام الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، 5(2)، الصفحات 144-167.
- بديعة لادي. (2023). أثر التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية تيبازة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 18(1)، الصفحات 57-70.
- توفيق زياني، و صافي بوبكر. (2022). مقومات منظومة الأخلاق لدى المنظمات ودورها في صناعة جودة الحياة الوظيفية – دراسة استكشافية بجامعة طاهري محمد بشار. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(2)، الصفحات 48-68.
- جزاء عبيد العصيمي، و عائشة النعمة الأغضف. (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(10).
- زكرياء واري، حسين واري، و علي لفقير. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي: دراسة حالة موظفي مفضية الإتحاد الإفريقي بأديس بابا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 18(28).
- سامية محمد محمد جاويش. (2023). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، 27(1)، الصفحات 1-67.
- سعدية خامت. (2022). أثر قيمة العلاقة مع الزبون على ولائه للمؤسسة من خلال جودة العلاقة كمتغير وسيط-دراسة على عدد من عيادات جراحة الأسنان الخاصة في ولاية البويرة. *Les cahiers du CREAD*، 38(1)، الصفحات 307-329. DOI:https://dx.doi.org/10.4314/cread.v38i1.12
- سومية تواتي. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأسيس النظرية والمفاهيمي. مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، 6(2).
- شهر الدين شحمات، و الهادي بوققول. (2021). تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على رأس المال الاجتماعي التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(3).

- عبد الناصر محمود، محمد مزيد، وهبة محمد، و حسن شريف. (2021). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد "دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12 (4)، الصفحات 433-408.
- علي محمد قاسم عبيد القحطاني، و نوال جواد سالم محمد حميدي. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(4).
- فاطنة قهيري، و سعيد ضيف. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 2(1).
- محمد عبد الباري مبروك عاطف. (ب ت). فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 47(3).
- محمد معاريف، بشير زناقي، و شافية حجاج. (2021). إختبار الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك بإستخدام منهجية PLS-SEM. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 8(1)، الصفحات 329-307.
- محمد مؤمن عبد الغني عمرو. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، *دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال*. جامعة عين شمس- القاهرة، كلية التجارة، مصر.
- محمود عواد شاكر. (2023). علاقة جودة الحياة الوظيفية للعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لعينة في هيئة السياحة العراقية -قسم سياحة نينوى-، *مجلة إقتصاديات الأعمال*، 4(2).
- مصطفى سحنون، و فيسة عمر روجي. (2019). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية. *مجلة المنهل الإقتصادي*، 5(2)، الصفحات 32-21.
- نبيل محمد محمود أبو الحسن. (2022). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في تقنين مقاييس الخدمة الاجتماعية: مقياس مستوى مهارات التفكير الناقد لطلاب الدراسات العليا نموذجا. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 9(ج2)، الصفحات 102-65.
- نور الدين عبد الصمد محمد رأفت. (2019). أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. *دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال، كلية التجارة*. القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.
- هادي بن أحمد المحوري. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(10).
- يحي شيرين عبد المنعم، و محمد سعد. (2023). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (1)، الصفحات 353-327.